BỘ SÁCH CÔNG CỤ CHINH PHỤC KHÁCH HÀNG

AMACOM American Management Association

RON ZEMKE & KRISTIN ANDERSON

Dịch vụ Sửng Sốt Khách Hàng Sững Sờ



DELIVERING KNOCK YOUR SOCKS OFF SERVICE

alphabooks®
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Mục Lục

Dịch vụ hoàn hảo để thành công bền vững

Dịch vụ sửng sốt, khách hàng sững sờ được bán ra với hơn nửa triệu bản, nằm trong bộ sách *Dịch vụ hiệu quả* của Amacom mà bất cứ người kinh doanh nào cũng muốn sở hữu, đặc biệt đối với những người mới bắt tay vào công việc kinh doanh. Cuốn sách là chỉ dẫn đầy đủ với các nguyên tắc, thủ thuật và chiến lược cho một dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

Không giống như nhiều cuốn sách dịch vụ khách hàng khác chỉ tập trung vào yếu tố chính là quản lý hiệu quả dịch vụ khách hàng, **Dịch vụ sửng sốt, khách hàng sững sờ** cung cấp những thông tin giá trị cho nhân viên dịch vụ - những người làm việc trực tiếp với khách hàng. Cuốn sách chỉ ra rằng ngay cả trong một tổ chức quy mô lớn, bạn cũng có thể là người duy nhất tương tác trực tiếp với khách hàng. Do đó, khách hàng sẽ đánh giá tổ chức của bạn dựa trên nền tảng là những cuộc giao dịch, trao đổi với bạn. Ngoài ra, trong cuộc cạnh tranh để thu hút khách hàng, một trong những điều quan trọng nhất chính là bản thân mỗi cá nhân.

Cuốn sách cũng đưa ra những ý tưởng tuyệt vời để cải thiện kỹ năng giao tiếp với khách hàng, cho dù là gặp mặt trực tiếp, giao tiếp qua điện thoại hay thư điện tử. Bạn đọc cũng sẽ học hỏi được những kỹ thuật trở thành một người mềm dẻo và tinh tế để có thể giải quyết một cách khéo léo những vấn đề khó khăn nhất. Từ trước tới nay, chúng ta chỉ chú tâm vào việc tháo gỡ vấn đề thì trong cuốn sách này dịch vụ khách hàng hoàn hảo lại tập trung cả vào nhân tố con người – nắm bắt tâm lý, giải đáp thắc mắc và làm thỏa mãn mọi đối tượng.

Dịch vụ khách hàng hoàn hảo được định nghĩa là sự tin cậy, sẵn sàng đáp ứng, đảm bảo và hơn cả là sự đồng cảm và thấu hiểu khách hàng. Mỗi nhân viên trong công ty không chỉ là người cung cấp cho khách hàng sản phẩm tốt nhất, mà còn là người trực tiếp mang đến hình ảnh tốt nhất của công ty. Họ chính là nhân tố quyết định cho dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Và một tập thể đoàn kết, vững mạnh chính là chìa khóa để mở ra cánh cửa "dịch vụ hoàn hảo".

Giá trị của cuốn sách nằm ở những chỉ dẫn đơn giản, ngắn gọn nhưng chính xác, thông qua những kinh nghiệm thực tế mà các tác giả và cộng sự đã dày công quan sát, thu thập và nghiên cứu trong nhiều năm. **Dịch vụ sửng sốt, khách hàng sững sờ** thực sự là một cẩm nang tuyệt vời với những nguyên tắc thiết yếu cho dịch vụ khách hàng hoàn hảo, phục vụ nhiều đối tượng độc giả, từ nhân viên cho đến cấp lãnh đạo, quản lý, và chính các khách hàng. Với lối viết hài hước, lôi cuốn, cùng rất nhiều hình ảnh minh họa cụ thể, sinh động sẽ giúp độc giả thấu hiểu, và tự rút ra những nguyên tắc phù hợp với bản thân và công việc của mình.

Bằng việc xuất bản cuốn sách này, Alpha Books đã mang đến cho độc giả một cái nhìn toàn diện hơn về dịch vụ khách hàng, một lĩnh vực đang phát triển mạnh mẽ tại Việt Nam, và tôi tin là sẽ "hoàn hảo" trong tương lai.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Hà Nội tháng 3 năm 2011

NGUYỄN LỆ THỦY
Giám đốc Trung tâm Sách Kinh tế &
Quản trị Kinh doanh *bizSPACE.vn*

Lời nói đầu

NHỮNG VIỆC BẠN LÀM VÔ CÙNG QUAN TRỌNG

Chỉ thỏa mãn khách hàng vẫn chưa đủ; cần phải khiến khách hàng "vui thích" - khiến họ ngạc nhiên bởi những gì họ cần đã đạt được,thậm chí còn vượt ra ngoài mong đợi của họ.

— A. BLANTON GODFREY —

Phục vụ khách hàng. Vài từ ngắn ngủi bao hàm thật nhiều điều. Trả lời các câu hỏi, giải quyết các vấn đề, gỡ rối những bế tắc liên hoàn, khắc phục những thứ đã đổ vỡ và tìm ra những thiệt hại, cuối cùng là trấn an những người đang nổi giận và khiến những người rụt rè yên tâm. Và luôn tiến hành công việc với một khả năng khiến mọi người phải kinh ngạc như việc biểu diễn trò ảo thuật lấy một chú thỏ ra khỏi chiếc mũ: Mang đến cho những người giao dịch cùng bạn các sản phẩm, dịch vụ, cũng như các giải pháp phù hợp.

Cách đây không lâu, công việc trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng chỉ được coi là một nghề nghiệp "tầm thường". Bán hàng ư? Đó là một nghề có tương lai. Marketing? Giờ đây đó là một nghề có uy tín. Quảng cáo ư? Thật bí ẩn! Internet - thật tuyệt! Nhưng còn dịch vụ khách hàng? Thật buồn tẻ. Một con đường sự nghiệp chẳng dẫn tới đâu. Các đồng nghiệp coi thường "những kẻ chuyên làm việc với những khách hàng luôn than vãn". Còn khách hàng - để xem nào, có lẽ hầu hết đều coi người đại diện dịch vụ khách hàng là dành cho những người kém cỏi, những người mỗi sáng tỉnh giấc, nhìn vào gương, nở nụ cười toe toét, và tự nhủ: "Hôm nay sẽ là một ngày vui đây. Mình sẽ đến đó và làm phiền 217 khách hàng đầu tiên." Và sau đó chỉ thực hiện đúng như vậy. Thật là những hình ảnh không mấy tốt đẹp.

Đến cuối những năm 1990, khoảng thời gian diễn ra sự sụp đổ của các công ty Dot-com, các nhà quản lý kinh doanh chuyên nghiệp bắt đầu nhận ra điều gì đó thật quan trọng. Họ khám phá ra rằng, những tổ chức đã toàn tâm cống hiến để đem lại cho khách hàng dịch vụ tuyệt hảo có được kết quả tài chính tốt hơn. Các tổ chức này phát triển nhanh hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn các tổ chức chỉ hoạt động trong khả năng có thể để đem lại cho khách hàng càng ít càng tốt, bất kể đó là dịch vụ trực tuyến hay trực tiếp. Tóm lại, các công ty chú trọng đến dịch vụ khách hàng toàn diện kiếm được nhiều lợi nhuận hơn và giữ chân khách hàng lâu hơn so với các công ty không thực hiện điều đó.

Các nhà nghiên cứu cũng nhận thấy rằng các tổ chức dịch vụ thành công nhất có chi phí marketing thấp hơn, số lượng khách hàng cảm thấy thất vọng hay than phiền cũng ít hơn, và khách hàng quay lại hợp tác nhiều hơn. Thêm vào đó, dịch vụ tốt cũng mang đến phần thưởng nội tại: Số nhân viên phải luân chuyển hay vắng mặt thấp hơn, đồng thời tinh thần và mức độ hài lòng với công việc của nhân viên cao hơn. Những công ty khiến khách hàng hài lòng sẽ nhận được nhiều lợi ích hơn.

Những công ty chú trọng đến dịch vụ khách hàng tuyệt hảo cũng là những công ty có chất lượng tốt hơn và thành công hơn so với những công ty không coi trọng dịch vụ khách hàng.

Nỗ lực hết mình, thấu hiểu và đáp ứng yêu cầu của khách hàng, *sự săn sóc nhẹ nhàng, yêu thương khách hàng*, mang lại dịch vụ khách hàng tuyệt hảo trở thành mục đích tối thượng của các tổ chức - và mục đích đó cũng nhận được sự quan tâm rõ rệt. Nhiều cuốn sách được viết ra. Các khẩu hiệu được giương cao. Và nhiều bài phát biểu được thuyết trình. Tất cả đều hùng hồn tuyên bố về tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng. Một cuộc cách mạng trong cách nhìn nhận và đánh giá dịch vụ khách hàng đã bắt đầu - và vẫn tiếp diễn tới tận hôm nay.

Trong vòng sáu năm kể từ khi bắt đầu cuộc cách mạng trong ngành dịch vụ, chúng ta đã biết thêm rất nhiều về những điều cần thiết để tạo dựng và giữ vững lợi thế dịch vụ. Và trong tất cả những điều chúng ta đã học, trong tất cả những điều được ghi lại và nhắc đến, phần quan trọng nhất khi tạo lập một “lợi thế dịch vụ” - vẫn là chính bạn.

Những việc bạn làm hết sức quan trọng. Điều bạn cần là làm việc - làm việc chăm chỉ. Trả lời các câu hỏi, giải quyết các vấn đề, gỡ rối những bế tắc liên quan đến nhau, khắc phục những đổ vỡ và khôi phục những thiệt hại, trấn an những người đang nổi giận và khiến những người rụt rè yên tâm. Và tiến hành công việc với một khả năng khiến mọi người phải kinh ngạc như trò ảo thuật lôi một chú thỏ ra khỏi chiếc mũ: Thu xếp cho đối tác các loại sản phẩm, dịch vụ phù hợp nhất, giúp họ tận hưởng và thu được nhiều lợi ích nhất trong những giao dịch đó.

Cuốn sách *Delivering Knock Your Socks Off Service* (Dịch vụ sửng sốt, khách hàng sững sờ) được viết để chia sẻ với các bạn những điều chúng tôi học hỏi được về dịch vụ chăm sóc khách hàng chất lượng trong vòng 15 năm quan sát và làm việc với hàng nghìn khách hàng, với tư cách là những người chuyên về dịch vụ khách hàng. Những chuyên gia trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng sẽ khiến cuộc sống và công việc của khách hàng trở nên đơn giản hơn thay vì khiến chúng trở nên khó khăn hơn, mọi thứ

trở nên thú vị hơn - và chính họ cũng sẽ có thời gian vui vẻ khi thực hiện điều đó.

Trong vòng 10 năm tiếp theo, chúng tôi đã có cơ hội làm việc với hàng nghìn chuyên gia về lĩnh vực dịch vụ khách hàng trên toàn thế giới. Và chúng tôi vẫn học hỏi thêm nhiều điều về nghệ thuật tinh tế trong việc xây dựng dịch vụ chăm sóc khách hàng đẳng cấp thế giới. Chúng tôi đã tiếp thu những bài học đó, và giờ đây xin trân trọng giới thiệu đến các bạn cuốn sách *Delivering Knock Your Socks Off Service* (Dịch vụ sửng sốt, khách hàng sững sờ).

Dù bạn mới bắt đầu hay đã là một chuyên gia về dịch vụ khách hàng, chúng tôi nghĩ vẫn còn có điều gì đó dành cho bạn trong cuốn sách này. Những việc bạn làm ngày càng quan trọng hơn cho tổ chức của bạn. Nếu cuốn sách này có thể giúp bạn thực hiện điều đó cho dù chỉ chút ít, thì hãy nói lời cảm ơn đến hàng nghìn chuyên gia đã giúp chúng tôi hoàn thành cuốn sách này. Và nếu bạn nhận thấy cuộc hành trình qua những trang sách này không chỉ hữu ích, mà còn thú vị, tức là chúng tôi đã đạt tới tiêu chí phục vụ khách hàng *của mình*.

— RON ZEMKE

Lời cảm ơn

Chưa từng có và sẽ không bao giờ có lấy một cuốn trong bộ sách *Knock Your Socks Off Service* (Dịch vụ sửng sốt, khách hàng sững sờ) nếu như nó là sản phẩm của một trí tuệ đơn độc, một đôi bàn tay, hoặc một hành động sáng tạo đơn lẻ - hay do tự nó viết ra. Tất cả tám cuốn sách cùng với vô số lần sửa đổi và cập nhật là sản phẩm của nỗ lực tập thể: đôi khi nó hiệu quả như đội bóng chày New York Yankees, có lúc lại vô dụng nực cười như *Keystone Kops* (Những cảnh sát ở Keystone) - Series phim nổi tiếng do Buster Keaton thủ vai vào những năm đầu của thế kỷ XX), nhưng dù thế nào nó vẫn là nỗ lực của tập thể - và là một tập thể vui nhộn. Điều này đồng nghĩa với việc sẽ có rất nhiều lời cảm ơn và khen ngợi cần được phân phát khắp nơi.

Các thành viên Chip Bell, Tom Connellan của Performance Research Associates và trưởng nhóm đào tạo của Minneapolis-Ann, Thomas, đã đóng góp cho nội dung của ấn bản này bằng những lời khích lệ cùng với việc hào phóng chia sẻ những hiểu biết thấu đáo về dịch vụ thông qua công việc của họ với khách hàng cũng như khi họ phải vật lộn với cách phân loại đáng ghét nhất về các vấn đề trong dịch vụ khách hàng mà một người có thể tưởng tượng được. Sẽ không bao giờ là đủ với Jack Daniels để đền đáp lại những giờ phút họ cùng nhau chia sẻ các câu chuyện và đào xới kinh nghiệm của nhau vì lợi ích của cuốn sách.

Jill Applegate không chỉ ngồi đánh máy văn bản hết lần này tới lần khác, mà còn xứng đáng giành được học vị Tiến sĩ Khoa học về quản trị dự án. Cô ấy là người duy nhất biết tất cả những phần rời rạc nằm ở đâu.

John Bush tiếp tục khiến chúng tôi phải sửng sốt với những hình minh họa đầy sáng tạo, cũng như về khả năng kết hợp giữa điều kỳ dị với tính đúng đắn.

Ellen Kadin, biên tập viên tại AMACOM của chúng tôi, một lần nữa đã thể hiện thái độ trầm tĩnh khắt khe khi chấp nhận những đợt sóng dữ dội điên cuồng và những hứa hẹn ngọt ngào ẩn sau những thời hạn mà chúng tôi gây ra. Hank Kennedy, giám đốc nhà xuất bản AMACOM, vì đã khiến chúng tôi loại bỏ khỏi cuộc sống những suy nghĩ không hay về các nhà xuất bản nhờ vào kỹ năng thương thuyết không thể tin nổi và lòng kiên nhẫn vô hạn mà anh thể hiện khi vượt qua những trở ngại đến tận phút chót vẫn đe dọa làm trật hướng kế hoạch. Xin cảm ơn, Hank.

Xin đặc biệt trân trọng cảm ơn Susan Zemke. Thời gian và công sức cô bỏ ra có thể thách thức mọi quan niệm xưa cũ và làm nổi bật những kết quả hiện thời khi đã quan tâm cân nhắc tới ấn bản này vượt trên mọi lời đền đáp. Tất cả những điều đó trên cả thời gian biểu dành cho công việc tư vấn các yêu cầu của chính cô tại văn phòng Minneapolis của Linkage, Inc. (Hiệp hội Linkage).

I

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO



Mang đến dịch vụ khách hàng hoàn hảo - loại hình dịch vụ để lại ấn tượng tích cực và lâu dài đối với khách hàng của bạn - đòi hỏi nhiều điều hơn chỉ đơn thuần là phép cư xử lịch sự.

Trước tiên, bạn cần hiểu thế nào là một dịch vụ tốt theo quan điểm của khách hàng. Việc bạn làm, khả năng bạn thực hiện nó, mục tiêu bạn cần thực hiện, và thực hiện liên tục.

Mang đến dịch vụ khách hàng hoàn hảo tức là tạo ra những trải nghiệm tích cực, đáng nhớ cho từng khách hàng, tức là đạt tới mong đợi và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Chúng tôi muốn đề cập đến việc tìm kiếm cơ hội để gây ấn tượng và khiến khách hàng thích thú bằng những cách thức có một không hai.

Các khách hàng đã trải nghiệm tất cả những điều đó sẽ lại trở thành khách hàng của bạn hết lần này đến lần khác. Khi bạn mang đến một dịch vụ khách hàng hoàn hảo, mỗi bên đều giành được thắng lợi: khách hàng của bạn, công ty của bạn, và chính *bạn*.

I.

NGUYÊN TẮC BẤT BIẾN:

Đối với khách hàng, bạn chính là công ty. Các mối quan hệ khách hàng là một phần không thể tách rời trong công việc của bạn

– WILLIAM B. MARTIN —

Dịch vụ khách hàng chất lượng

Khách hàng không phân biệt giữa bạn và tổ chức bạn làm việc cho. Họ cũng không cần phải làm như vậy. Trong suy nghĩ của khách hàng, bạn *chính là* công ty.

Khách hàng không biết mọi thứ được thực hiện như thế nào phía sau cánh cửa "Chỉ dành cho nhân viên". Họ không biết bạn chịu trách nhiệm trong vấn đề nào. Và họ cũng không cần quan tâm. Đối với khách hàng, mọi việc đều là *của bạn*, không phải của họ.

Thái độ và mục đích của họ hết sức rõ ràng và thẳng thắn: "Hãy giúp đỡ tôi trong thương vụ này." "Hãy phục vụ bữa ăn cho tôi." "Hãy giải quyết vấn đề này giúp tôi." "Hãy giải quyết đơn hàng của tôi, *ngay bây giờ*." Cho dù khách hàng có cảm nghĩ xấu hay tốt về công ty, điều đó cũng thường liên quan trực tiếp tới trải nghiệm của họ với bạn và cách bạn giúp họ đạt được thứ họ cần.

Mỗi cơ hội tiếp xúc giữa một khách hàng với một nhà cung cấp dịch vụ là một khoảnh khắc trong chuỗi các trải nghiệm của khách hàng. Nếu bạn là nhân viên phục vụ, và bạn không hoàn thành nhiệm vụ của mình trong chuỗi này, rất có thể bạn sẽ xóa sạch khỏi trí nhớ của khách hàng tất cả những ký ức về thái độ phục vụ mà khách hàng đã nhận được từ công ty bạn tính đến thời điểm đó. Nhưng nếu bạn thực hiện đúng, bạn sẽ có cơ hội xóa bỏ tất cả những sai lầm đã xảy ra trước khi khách hàng đó tới gặp bạn.

Xem xét ví dụ nhỏ sau đây từ một chuyến đi tới Thế giới Walt Disney - miền đất phong phú các dịch vụ giải trí! Một người bạn của tôi đến đó để giảm bớt sự oi ả của một ngày hè nóng bức. Sau khi xếp hàng chờ đợi khoảng 20 phút để mua cây kem ốc quế, cô ấy bắt đầu đi đến Main Street USA (một công viên theo chủ đề bên trong Disney Land), vừa đi vừa chậm rãi nhấm nháp. Cô ấy thoáng nhìn đi nơi khác trong giây lát, và khi nhìn lại cô lặng người nhìn chằm chằm vào vỏ ốc quế rỗng không! Chuyện gì vừa xảy ra vậy? Một chú chim mòng biển đã xà xuống và hớt mất phần kem ra khỏi vỏ ốc quế. Cô ấy thoáng chút kinh ngạc song cũng không lấy làm khó chịu trước tình huống đó và tiếp tục đi xuống phía Main Street USA. Vài giây sau, một nam thanh niên cầm chổi cùng xẻng hót rác tiến về phía cô ấy và lịch sự nói: "Thật xin lỗi, thưa cô, tôi đã thấy con chim đó lao về phía cây kem của cô. Thật không may, tôi phải chứng kiến chuyện đó khá thường xuyên. Lũ chim mòng biển ở Disney hầu như chẳng biết sợ là gì. Liệu tôi có thể hộ tống cô quay lại và mua một cây kem khác được không? Đó là loại có bánh quy với kem phải không ạ?" Bạn tôi đã hết sức kinh ngạc! Thế là khoảnh khắc không hay đã được thay đổi hoàn toàn và giờ đây là một kỷ niệm đáng nhớ về Walt Disney, một kỷ niệm cô ấy luôn chia sẻ với mọi người.

Cũng như người nhân viên của Disney đó, bạn có thể sẽ tạo nên hoặc phá vỡ xâu chuỗi về dịch vụ hoàn hảo cùng những trải nghiệm đáng nhớ. Có công bằng không khi có quá nhiều thứ phụ thuộc vào bạn? Không hề. Nhưng sự công bằng không liên quan gì đến chuyện này.

Khi công việc của bạn liên quan đến việc phục vụ khách hàng và quan hệ công chúng, việc bạn đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt đến đâu - cho dù họ là người dễ chịu hay đáng ghét, thông minh hay ngốc nghếch - sẽ xác định công ty của bạn thành công đến mức nào. Nói ngắn gọn:

BẠN CHÍNH LÀ CÔNG TY

LỜI KHUYÊN: Dùng từ *tôi* thay vì dùng từ *họ* hay *chúng tôi*. Đối với khách hàng, công ty gắn liền với bạn. Hãy xưng *tôi* để thể hiện bạn hiểu và chấp nhận điều đó: "*Tôi* xin lỗi, bà đã phải mất nhiều thời gian để tìm thấy gian hàng bán váy. Liệu *tôi* có thể giúp bà tìm gì khác không?"

Là công ty: đó là mọi việc bạn cần làm

Một trong số những việc bạn cần làm để mang đến một dịch vụ khách hàng hoàn hảo tương đối dễ dàng và đơn giản, ví như

hãy cẩn trọng khi lựa chọn
ngôn ngữ.

Những việc khác phức tạp hơn thế nhiều. Khách hàng hy vọng bạn sẽ làm cho tổ chức hoạt động vì họ. Họ trông đợi bạn hiểu bức tranh toàn cảnh và có thể trả lời các câu hỏi của họ, giải quyết các rắc rối của họ, và tham vấn cho họ.

LỜI KHUYÊN:Cách nói "theo chính sách thì..." hay "công ty không cho phép..." sẽ khiến khách hàng cho rằng bạn chỉ là một nhân viên tầm thường và chẳng bao giờ có thể giúp đỡ họ - và khách hàng có thể tẩy chay bạn. Cố gắng sử dụng ngôn từ để tách rời bạn khỏi công ty trong ý nghĩ của khách hàng có thể giúp bạn thoát khỏi những khó khăn, rắc rối nhưng lại gieo một mối nghi ngờ vào tâm trí khách hàng. Khách hàng tin rằng bạn đang nghĩ: "Có lẽ quý vị không thật sự tin tưởng rằng tôi có thể giúp đỡ quý vị."

Đúng rồi. Vậy anh là Tarzan, còn tôi là công ty

Nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi. Công ty và thậm chí chính bản thân bạn cũng vậy. Làm thế nào bạn có thể bắt kịp những điều đó? Hãy để ba câu hỏi sau đây dẫn đường cho các nỗ lực trong dịch vụ cá nhân của bạn. Đừng chỉ đặt câu hỏi một lần. Hãy luôn luôn đặt câu hỏi. Sử dụng những thông tin mà chúng đem lại để lựa chọn hành động phù hợp để khiến khách hàng của bạn phải kinh ngạc.

1. Khách hàng mong muốn gì ở tôi và ở công ty? Hãy nghĩ đến điều khách hàng cần và mong đợi. Nếu bạn không biết, hãy hỏi mọi người xung quanh. Các đồng nghiệp nhiều kinh nghiệm hơn có thể đưa ra một ý kiến hay.

2. *Các lĩnh vực phụ trợ - ví dụ như thanh toán và vận chuyển - làm thế nào để phục vụ khách hàng của tôi?* Hãy đặt mình vào vị trí hỗ trợ các bộ phận khác trong công ty để có thể hoạt động hài hòa vì khách hàng. Ai là người bạn thấy cần đề nghị họ giúp đỡ bạn hỗ trợ khách hàng?

3. *Đâu là những chi tiết - cho dù rất nhỏ - có thể tạo nên khác biệt lớn trong sự thỏa mãn của khách hàng?* Dịch vụ khách hàng hoàn hảo cần chú trọng cách đánh giá của khách hàng. Bạn có biết điểm nào được tính đến cho các khách hàng của mình?

Đảm nhiệm vai trò là công ty đối với khách hàng chính là khó khăn và thách thức đối với công việc của bạn. Khi tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng của bạn, hãy nhớ rằng bạn chính là công ty. Sức mạnh để biến cuộc gặp gỡ đó trở thành điều kỳ diệu và đáng nhớ nằm trong tay bạn. Sức mạnh khiến khách hàng quay trở lại cũng trong tay bạn.

Từ giờ phút này, hãy biến câu nói dưới đây thành lời cam kết của bạn:



2

HIỂU THẾ NÀO LÀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO

Khách hàng cảm nhận về dịch vụ theo cách riêng của mình, có thể hơi lập dị, đầy cảm xúc, vô lý, hồi hộp đến phút chót, và hoàn toàn là quan hệ giữa người với người. Cảm nhận chính là tất cả những thứ đó!

– TOM PETERS
CHA ĐẺ CỦA NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH HIỆN ĐẠI –

Khách hàng luôn yêu cầu và họ có toàn quyền làm điều đó. Khách hàng ngày nay có nhiều sự lựa chọn hơn và có ít thời gian hơn. Nếu tổ chức của bạn không mang đến những điều khách hàng muốn hay cần, nếu bạn không giao dịch với họ theo cách thức phù hợp hay vượt mức mong đợi của họ, và bạn không nhanh chóng hiểu được điều này, họ sẽ thực hiện giao dịch kinh doanh với một trong những đối thủ cạnh tranh của bạn.

Và nếu bạn không có khách hàng, bạn sẽ thất nghiệp!

Các nhà nghiên cứu nhận thấy chi phí để thu hút khách hàng mới so với chi phí để giữ chân một khách hàng cũ tốn *gấp năm lần*. Nhưng nhiều nhà kinh doanh chỉ chú trọng đến chuyện bán được sản phẩm mà vô tình lơ là việc phát triển quan hệ lâu dài với khách hàng. Thậm chí, các học giả cũng nhận thấy tại mọi thời điểm, sẽ có *một trong số bốn khách hàng* bắt tay giao dịch với đối tác khác khi không được thỏa mãn. Rắc rối lớn nhất trong tất cả chuyện này nằm ở chỗ, nghiên cứu này cho thấy chỉ có *duy nhất một* trong số 25 khách hàng không được thỏa mãn chịu nói cho bạn biết họ cảm thấy không hài lòng. Trên thực tế, dựa vào kinh nghiệm bản thân, có lẽ bạn cũng nhận thấy hiếm khi khách hàng nói cho bạn biết họ thực sự muốn gì. Thông thường, họ hy vọng bạn tự hiểu ra điều đó và tỏ ra không hài lòng khi bạn không biết họ cần gì.

Vì vậy, hiện nay nhiều công ty đã đầu tư rất nhiều thời gian và tiền của để quan sát khách hàng khi họ đi mua sắm, gửi cho họ các phiếu khảo sát qua bưu điện, trò chuyện với khách hàng qua điện thoại, cũng như gặp mặt trực tiếp với họ. Giống như các thợ mỏ đãi cát tìm vàng bởi họ biết có vàng ở trong đó, các doanh nhân ngày nay tập hợp và phân loại thư từ của khách hàng và các bản phân tích, tìm kiếm những lời phàn nàn và đánh giá có thể cung cấp chìa khóa hé mở nhu cầu của khách hàng hôm nay và ngày mai nhu cầu của họ có thể thay đổi ra sao.

Là nhân viên chăm sóc khách hàng, bạn thường xuyên phải bổ sung những thông tin mà công ty đã thu thập được về khách hàng. Nhưng bạn cũng có một nguồn thông tin khác quan trọng không kém: Những cuộc gặp gỡ hàng ngày với khách hàng. Từ kinh nghiệm cá nhân, bạn biết được khách hàng muốn gì: Những hành động nào phù hợp với mong đợi của họ, hành động nào sẽ vượt mức mong đợi và cả những điều sẽ khiến khách hàng không vừa lòng.

Đó là khả năng của riêng bạn, là nền tảng giúp bạn tạo ra phong cách độc đáo của riêng mình nhằm mang đến dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

Hãy tự trang bị cho bản thân bạn:
Các tiêu chí xếp hạng RATER

Tập hợp tất cả những hiểu biết của bạn như những thông tin do tổ chức cung cấp cho bạn thật sự hữu ích. Chúng tôi rất hứng thú với mô hình do Tiến sĩ Leonard Berry - một nhà nghiên cứu tại Texas A&M - và các đồng nghiệp của ông tại Đại học Texas A&M phát minh ra. Họ nhận thấy khách hàng thường đánh giá chất lượng dịch vụ thông qua năm tiêu chí:

1. Sự đáng tin cậy (Reliability). Khả năng thực hiện chính xác các cam kết.

2. Sự đảm bảo (Assurance). Sự hiểu biết và phong thái lịch sự của bạn trước khách hàng, cùng khả năng truyền đạt niềm tin, năng lực, và sự tự tin.

3. Tính hữu hình (Tangibles). Tình trạng của các trang thiết bị cũng như ngoại hình của bạn (cũng như của những người khác).

4. Sự đồng cảm (Empathy). Mức độ chăm sóc và quan tâm đến từng khách hàng của bạn.

5. Sẵn sàng đáp ứng (Responsiveness). Tinh thần sẵn sàng giúp đỡ khách hàng ngay lập tức.

Thật may mắn, hầu hết những việc bạn thực hiện cho khách hàng và vì khách hàng đều rơi nằm trong các trường hợp sau. Hãy cùng xem xét các ví dụ thường gặp sau đây:

- Khi bạn hoàn thành yêu cầu của khách hàng đúng hạn, bạn đã thể hiện mình đáng tin cậy.

- Khi bạn mỉm cười và nói với khách hàng: “Tôi có thể giúp đỡ quý khách trong vấn đề đó” - và thực hiện điều đó - bạn đã thiết lập *sự đảm bảo*.

- Và khi bạn dành thời gian để chăm chút bản thân mình cũng như không gian làm việc, bạn đã lưu tâm đến yếu tố *hữu hình*.

- Mỗi lần bạn thể hiện sự tinh ý đối với nhu cầu cá nhân của khách hàng khi giải quyết một khúc mắc, bạn đã thể hiện *sự đồng cảm*.

- Khi bạn nhận thấy một người khách cứ đi qua đi lại trước một sản phẩm và đưa ra lời đề nghị giúp đỡ, bạn đã thể hiện tinh thần *sẵn sàng đáp ứng*.

Cả năm yếu tố trên đều rất quan trọng đối với khách hàng. Trong năm chương tiếp theo, chúng ta sẽ lần lượt đề cập đến từng mảnh ghép trong trò xếp hình mang tên “dịch vụ khách hàng tỉ mỉ”, để biết chúng kết hợp với nhau như thế nào để tạo nên dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

LỜI KHUYÊN: Kết hợp các chữ cái đầu tiên của từng yếu tố Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness ta có RATER (xếp hạng). Đây là cách hữu hiệu để ghi nhớ các thuộc tính quan trọng này. Hãy cố gắng sắp xếp những hiểu biết của bạn về khách hàng theo cách này. Ví dụ: Trong hồ sơ về ông Smith, trong cột Responsiveness (Sẵn sàng đáp ứng), bạn có một ghi chú để nhắc nhở bản thân về sự ưu ái của ông đối với việc sẵn sàng phúc đáp. Một điều đại loại như “Dễ xúc động với các cuộc gọi lại. Hãy đáp lại tất cả các cuộc gọi của ông ấy càng sớm càng tốt.”

Những mong đợi của khách hàng đối với các tổ chức dịch vụ thực sự lớn và rõ ràng: ngoại hình ưa nhìn, có trách nhiệm, cam kết đảm bảo thông qua phong thái lịch sự và đầy năng lực, biết đồng cảm, nhưng trên hết là đáng tin cậy. Hãy làm những việc bạn đã cam kết thực hiện. Hãy giữ lấy lời cam kết về dịch vụ.

— TIẾN SĨ LEONARD BERRY
NHÀ NGHIÊN CỨU TẠI ĐẠI HỌC TEXAS A&M

3

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO CẦN PHẢI: Đáng tin cậy

Đừng cam kết những việc bạn không thể thực hiện
nhưng hãy cẩn trọng để luôn giữ lời hứa.

— GEORGE WASHINGTON —

Với tư cách là vị chỉ huy tối cao của quân đội Thuộc địa trong cuộc Cách mạng Mỹ, George Washington hiểu rất rõ sự sống còn của hàng nghìn con người và định mệnh của một quốc gia mới thoát khỏi ách cai trị phụ thuộc vào khả năng nhận thức của ông về những việc có thể cũng như không thể thực hiện được. Ông cần phải đưa ra những cam kết đối với dân tộc và biết rằng ở đó không có chỗ cho những đánh giá sai lầm.

Là một người cung cấp dịch vụ, bạn là một phần của cuộc cách mạng trong ngành dịch vụ. Công ty phụ thuộc vào mỗi khi bạn tiếp xúc với khách hàng.

Cam kết về dịch vụ

Đáng tin cậy đồng nghĩa với việc giữ vững lời cam kết về dịch vụ - Hãy làm những điều bạn hứa sẽ thực hiện vì khách hàng. Đối với khách hàng, cam kết dịch vụ gồm ba phần rõ rệt: các cam kết của tổ chức, những kỳ vọng thông thường, và các lời hứa cá nhân.

- *Các cam kết của tổ chức*. Các tổ chức đưa ra những cam kết trực tiếp đến khách hàng thông qua các công cụ quảng cáo và marketing, trong thư tín và hợp đồng của công ty, trong các gói bảo hiểm và chính sách dịch vụ được công bố rộng rãi. Ngoài ra, khách hàng còn buộc công ty đưa ra những cam kết gián tiếp - thể hiện trong cách công ty tự giới thiệu về mình, về các sản phẩm và dịch vụ của công ty. Hay khách hàng cũng có thể buộc các tổ chức phải cam kết rằng những gì họ tin tưởng chính là "chuẩn mực" trong kinh doanh.

Hãy thử xem xét những kỳ vọng của khách hàng đối với các dịch vụ chuyển phát nhanh. Tập đoàn FedEx cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh trên quy mô toàn cầu. Họ hứa hẹn và đã cung cấp dịch vụ cho phép theo dõi hành trình của kiện hàng tại bất kỳ thời điểm nào. Nếu bạn muốn xác nhận kiện hàng của mình sẽ đến nơi đúng hẹn, bạn chỉ cần truy cập vào hệ thống theo dõi hành trình trên trang web của FedEx để biết kiện hàng của bạn đang nằm trong thùng một chiếc xe tải hiện đang ở đâu. Các công ty vận tải khác không nên ngạc nhiên khi khách hàng yêu cầu: "Anh không thể cho tôi biết chính xác kiện hàng của tôi hiện đang ở đâu nghĩa là sao? Anh kinh doanh trong lĩnh vực chuyển phát nhanh thì anh phải có khả năng làm được việc đó chứ!" FedEx đã thiết lập nên một chuẩn mực khiến các công ty khác phải tuân theo, vậy đâu là những chuẩn mực do các đối thủ cạnh tranh đặt ra cho bạn?

- *Những kỳ vọng chung*. Khách hàng của bạn luôn đặt ra những kỳ vọng khác bên cạnh các kỳ vọng thông thường trong mỗi một thương vụ. Dựa vào kinh nghiệm giao dịch trước đó với bạn cũng như với những nhà cung cấp dịch vụ khác, khách hàng sẽ đưa ra các giả định về những gì bạn có thể và không thể làm cho họ. Thất bại khi không thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng, dù bạn có hiểu được điều đó hay không - thậm chí ngay cả khi bạn có cố sửa chữa điều đó hay không - đều mang lại hậu quả như khi bạn phá vỡ các cam kết.

Ví dụ, các nhà hàng treo một bảng báo về việc họ "không chịu trách nhiệm đối với tài sản cá nhân để trong phòng". Tuy nhiên, khi khách hàng đưa trực tiếp đồ đạc của họ cho nhân viên phục vụ, họ nghĩ rằng tài sản của họ sẽ được bảo đảm. Có nhân viên trông phòng treo áo khoác tốt hơn là chỉ có mỗi một giá treo áo khoác trơ trọi.

- *Những cam kết cá nhân*. Đa phần những cam kết về dịch vụ khách hàng đều do bạn đưa ra. Đó là những cam kết bạn sẽ thực hiện khi bạn nói với khách hàng: "Tôi sẽ quay lại chỗ ông ngay với thông tin trên" hay "Quý khách hãy chờ nhận hàng trong hai tuần nữa" hoặc "Tôi hiểu vấn đề rắc rối mà quý khách gặp phải với máy tính của mình, và phần mềm hỗ trợ tải về này sẽ giải quyết điều đó." Bạn đang xác nhận cho những lời hứa đó.

Biết được đâu là điều khách hàng kỳ vọng là bước đầu tiên để tạo nên dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Bằng cách đưa ra các câu hỏi với khách hàng, và thực sự lắng nghe chúng, bạn sẽ khám phá ra những cam kết dịch vụ mà khách hàng mong đợi bạn hoàn thành.

Quản lý các cam kết

Cam kết về dịch vụ có thể và nên được quản lý. Một khi biết khách hàng của mình trông đợi và không trông đợi điều gì - họ muốn bạn thực hiện lời hứa – nghĩa là bạn đang ở vị trí có thể “uốn” sự trông đợi của khách hàng cho phù hợp với những gì bạn có thể và sẽ làm vì họ. Khi bạn thực hiện tốt điều này, khách hàng sẽ đánh giá bạn cũng như tổ chức của bạn là đáng tin cậy.

Hãy tưởng tượng bạn là nhân viên bán hàng trong một cửa hàng đồ nội thất theo đơn đặt hàng. Jane Dowe bước vào cửa hàng với ý định tìm mua một bộ bàn làm việc và tủ nhiều ngăn, trước đây cô chưa từng đi mua đồ gỗ đặt hàng bao giờ, và vẫn nghĩ rằng (cô kỳ vọng) bạn có sẵn hầu hết các kiểu dáng và cô có thể chọn những món đồ cô thích và mua ngay hôm nay. Thách thức dành cho bạn là phải tìm cách thay đổi kỳ vọng của khách hàng sao cho phù hợp với những việc cửa hàng của bạn có thể làm cho cô ấy.

Bạn đưa ra lời hứa của tổ chức - cam kết về chất lượng sản phẩm - bằng cách hướng dẫn cô ấy xem qua một số bộ bàn và tủ mẫu tại phòng trưng bày. Thậm chí có thể có trình bày quy trình sản xuất theo đơn đặt hàng. Bạn củng cố thông điệp của tổ chức bằng lời hứa của cá nhân: “Chúng tôi sẽ đáp ứng nhu cầu của cô bằng sự khéo léo với chất lượng tuyệt hảo. Nếu chúng tôi có thể hoàn thành mẫu thiết kế trong ngày hôm nay, tôi sẽ chuyển chiếc bàn cho cô trong hai tuần tới.”

Đúng vậy, tôi đã hứa hoàn lại tiền cho ông, nhưng tôi cũng còn phải trông vào vận may nữa.

Giờ đây Jane đã hiểu rõ lời cam kết về dịch vụ. Cô ấy có thể nhận thấy rằng việc chờ đợi xứng đáng bởi nó liên quan đến chất lượng. Nếu cô ấy thực sự cần chiếc bàn trong hôm nay, trong trường hợp *này* bạn không thể thay đổi được mong đợi của cô ấy, tuy nhiên cửa hàng cô ấy cũng hiểu thêm về sự khác biệt giữa hàng đặt và hàng bán sẵn, và biết rằng bạn quan tâm đến sự hài lòng của cô ấy. Và biết đâu cô ấy sẽ giới thiệu bạn cho một người bạn hay một đồng nghiệp của mình.

Sửa đổi các cam kết khi chúng không được thực hiện

Đôi khi lời hứa đưa ra với mục đích tốt cũng không thể giữ được. Cho dù đã cố gắng hết sức để không mắc sai lầm, bạn cũng không thể tránh khỏi có lúc vấn đề này sẽ xuất hiện. Bạn không thể kiểm soát tất cả mọi điều ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng. Bạn nên làm gì khi cam kết về dịch vụ bị phá vỡ? Khi bạn nhận thấy mình thất hứa hoặc có người chỉ ra điều đó cho bạn, điều cần làm trước tiên là nói lời xin lỗi, đừng trách cứ bản thân, công ty, hay khách hàng. Hãy chấp nhận có lẽ một điều gì đó đã đi sai hướng, và ngay lập tức tìm ra điều khách hàng đang cần. Liệu việc thất hứa có dẫn đến vấn đề nào khác không? Hoặc liệu điều đó rất có thể sẽ tạo cơ hội để bạn cứu vãn danh tiếng của mình?

LỜI KHUYÊN:Đừng bao giờ hứa hẹn vượt quá khả năng chỉ để bán được hàng. Trong nền kinh tế dịch vụ, dịch vụ không dừng lại ở khâu bán hàng, đó chỉ là điểm khởi đầu mà thôi. Giữ lời hứa và chỉ đưa ra những lời hứa bạn có thể thực hiện chính là tất cả ý nghĩa của sự tin cậy.

Ví dụ Jane Dowe, người đi mua bàn, hiểu rằng việc chuyển hàng cho cô sẽ mất hai tuần, nhưng bạn mới phát hiện ra quá trình vận chuyển diễn ra chậm hơn dự kiến khoảng ba ngày. Nếu bạn không thông báo tin xấu đó, chắc chắn cô ấy sẽ gọi cho bạn khi chiếc bàn không tới nơi vào đúng ngày hẹn - và cô ấy hẳn sẽ không mấy vui vẻ với sự chậm chễ này.

Tuy nhiên, nếu bạn thông báo trước, có thể cô ấy sẽ chấp nhận chuyện chậm trễ này. Hoặc là, nếu cô ấy có một cuộc gặp quan trọng và cần món đồ gỗ đó trong văn phòng vào đúng ngày đặc biệt, bạn có thể thu xếp mượn tạm bàn cho cô ấy cho đến khi hàng về đến nơi. Như vậy, bạn (cũng như công ty của bạn) sẽ là một người hùng biết giữ uy tín.

Bạn không thể hứa với khách hàng trời sẽ nắng, nhưng bạn có thể hứa đem ô che cho họ khi trời mưa.

– GHI TẠI MỘT TRUNG TÂM DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI

Cô đã nói rằng trời sẽ không mưa!

4

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO CHÍNH LÀ: Sẵn sàng đáp ứng

Một bông hồng xuất hiện đúng lúc còn có giá trị hơn một món quà trị giá 1.000 đô-la nhưng đến muộn.

– JIM ROHN, TÁC GIẢ VÀ NGƯỜI THUYẾT GIẢNG –

Sự đúng lúc luôn luôn quan trọng. Và ngày nay, việc phản hồi nhanh - tiến hành công việc kịp thời - mang tính quyết định. Hãy nhìn vào số lượng các hoạt động kinh doanh được tạo ra chỉ nhằm giúp mọi việc tiến hành được nhanh hơn:

- FedEx giành được thành công lớn nhờ chuyển phát thư tín và các kiện hàng cỡ nhỏ "Chắc chắn, Tích cực, Bất kỳ thời điểm nào".

- Chuỗi cửa hàng kính mắt LensCrafters cam kết "Trong vòng một giờ sẽ có mắt kính đặt riêng theo yêu cầu khách hàng".

- Amazon.com bảo đảm mọi giao dịch của bạn đều an toàn.

- Lands' End tuyên bố tất cả các đơn đặt mua hàng có sẵn sẽ rời khỏi trung tâm phân phối - có kích thước rộng bằng 16 sân bóng đá - ngay trong ngày làm việc kế tiếp sau khi chúng được đặt mua. Thời gian vận chuyển trung bình (trường hợp không bị quá cân) mất hai ngày để tới tất cả các bang ngoại trừ Hawaii và Alaska.

Các nhà lãnh đạo của những tổ chức cung cấp dịch vụ quy mô quốc gia có tên tuổi không chiếm giữ một góc thị phần nào trong thị trường. Trong thị trấn, bạn có thể tìm thấy các dịch vụ giặt khô trả đồ trong ngày, dịch vụ rửa ảnh trong 55 phút, và dịch vụ ngân hàng tự động trong suốt 24 giờ. Cùng lúc đó, có một số lượng ngày càng tăng các công ty sản xuất truyền thống áp dụng việc quản lý Theo đúng thời điểm Just-In-Time (JIT), đặt mua nguyên liệu để chúng đến nơi đúng lúc.

Các công ty cung cấp hàng hóa đáp ứng cam kết về thời gian có mặt ở mọi nơi trên thế giới. Thành công của các công ty này đã ảnh hưởng đến những mong đợi của khách hàng về sự nhiệt tình cũng như khả năng bạn thực hiện điều tương tự. Khách hàng của bạn có thể yêu cầu được phục vụ trong thời gian ngắn hơn và nhanh chóng hơn bao giờ hết. Khi họ nhận thấy các tổ chức khác nhanh đáp ứng, và nhanh hơn, nhanh hơn nữa, họ cũng mong đợi điều tương tự từ bạn.

Sắp đặt - Gặp gỡ - Thời hạn chót

Mọi người luôn muốn hoàn thành mọi việc cùng một lúc. Nhưng thật sai lầm khi tự cho rằng khách hàng của bạn sẽ không chấp nhận bất cứ điều gì ngoài "ngay lúc này". Mặt khác, tự khiến cho bản thân có thêm quá nhiều việc cần phải quan tâm trong khi làm việc có thể khiến bạn chậm chạp hơn, và công ty có vẻ không có khả năng đáp ứng.

Hãy bắt đầu bằng việc tìm ra khách hàng thật sự cần gì vào thời điểm nào. Có sự khác biệt rất lớn giữa "Tôi cần món đồ này được giặt khô để mặc vào tuần tới" và "Sắp hết mùa rồi, tôi muốn mấy chiếc áo khoác mùa đông này được giặt sạch trước khi đem cất chúng đi". Hãy sử dụng những thông tin đó để đưa ra thời điểm thích hợp cho bạn và đề xuất thời gian đó với khách hàng. Có tới chín trong mười lần, bạn sẽ nghe được câu trả lời "Tôi đồng ý". Nếu gợi ý của bạn không thành công, khách hàng sẽ cho bạn biết và hai bên có thể cùng bàn bạc để tìm ra một lựa chọn phù hợp. Khách hàng luôn đánh giá cao và ghi nhận việc bạn nỗ lực đáp ứng các nhu cầu của họ như thế nào.

LỜI KHUYÊN:Lần sau, nếu bạn cảm thấy chưa chắc chắn, hãy hỏi lại khách hàng: "Quý khách cần thứ này vào lúc nào?" Bạn có thể ngạc nhiên khi họ đưa ra một thời hạn hợp lý, hay thậm chí còn hỏi lại bạn: "Ừm, vậy khi nào anh có thể hoàn thành việc đó?" Hơn nữa, việc bạn hỏi khiến khách hàng cảm thấy họ có quyền kiểm soát và tham gia công việc. Tất cả chúng ta đều thoải mái hơn khi cảm thấy mình được kiểm soát vận mệnh bản thân cũng như những việc diễn ra xung quanh.

Thời hạn chót hết sức quan trọng. Nhưng những thời hạn chót này đều do con người đưa ra. Khi bạn nói với khách hàng: "Tôi sẽ hoàn thành nó cho quý khách ngay chiều nay," hay "Tôi sẽ gửi nó trong thư tín ngay hôm nay," bạn đã tạo ra kỳ vọng cho khách hàng của mình và đặt ra thời hạn chót cho chính bản thân bạn. Hãy tỏ ra thực tế, bởi khi đã được đưa ra, thời hạn chót đó sẽ trở thành thước đo để khách hàng xác định mức độ thành công hay thất bại của bạn. Dịch vụ khách hàng hoàn hảo là kết quả của việc đưa ra các kỳ vọng về khả năng phục vụ chấp nhận được và khả năng thực hiện trong suy nghĩ của khách hàng, sau đó là khách hàng phải đạt được những trông đợi đó.

Khi khách hàng phải chờ đợi

Thời điểm tốt nhất chính là thời điểm thích hợp nhất cho khách hàng. Nhưng việc không hài lòng không phải lúc nào cũng chỉ là sự chậm trễ một vài phút. Thực ra, sự không thỏa mãn thường là kết quả của sự thiếu chắc chắn. Các nghiên cứu đã cho thấy điều khiến khách hàng bực bội nhất chính là họ *không biết phải chờ đợi bao lâu nữa*.

Hãy tìm hiểu xem khách hàng của bạn nghĩ đâu là giới hạn chờ đợi chấp nhận được. Theo một nghiên cứu của tạp chí *Restaurants & Institutions*, ví dụ như, "nhanh" đối với khách hàng gọi đồ ăn nhanh tức là không quá năm phút, trong khi những người đến dùng bữa tại một nhà hàng cho cả gia đình sẵn sàng đợi tới ba mươi phút cho món ăn họ yêu cầu. Tương tự, trong ngành kinh doanh bán lẻ, các mong đợi của khách hàng có thể thay đổi theo từng thời điểm trong ngày hoặc các mùa trong năm. Khách hàng ít kiên nhẫn chờ đợi trong giờ ăn trưa hơn so với thời điểm một chiều Chủ nhật nhàn rỗi, và dĩ nhiên mùa mua sắm trong mỗi kỳ nghỉ có nhịp độ tất bật của riêng nó so với những thời điểm khác trong năm.

Hãy nghĩ đến những trải nghiệm của chính bạn khi là khách hàng. Khi bạn phải xếp hàng phía sau một người khăng khăng đòi thanh toán khoản nợ quốc gia bằng tiền xu hay chờ nhà sản xuất gieo trồng và chăm bón cho các cây sồi để làm ra nội thất mới cho bạn. Chính sự không chắc chắn: "Không biết trong thế kỷ này có đến lượt mình không đây?" hơn là bản thân việc chờ đợi khiến bạn bực mình. Là người cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, có lẽ bạn không thể đếm tiền xu nhanh hơn, hay cũng không thể khiến cho những cái cây lớn lên chỉ sau một đêm, nhưng bạn có thể khiến sự chờ đợi của khách hàng dễ chịu hơn. Hãy cung cấp thông tin cho khách hàng về những gì đang diễn ra rõ ràng nhất có thể: "Tôi đang trao đổi với một khách hàng khác ngay lúc này, nhưng tôi sẽ rảnh trong 15 phút nữa. Nếu quý khách có thể đi xem quanh đây thêm chút nữa, tôi sẽ tìm gặp quý khách ngay khi xong việc."



LỜI KHUYÊN:Hãy đặc biệt lưu ý đến thời gian chờ đợi khi khách hàng ở xa có thể liên lạc với bạn qua điện thoại, họ sống tại một địa điểm khác trong thị trấn, hoặc tại một bang khác. Đối với khách hàng, ở xa gây cảm giác lo lắng hơn rất nhiều.

Trong những thỏa thuận trực tiếp, hành động cam kết không nhất thiết phải thể hiện bằng lời nói. Theo cách nói của một chủ nhà hàng, "Hãy giao tiếp bằng ánh mắt với khách hàng. Hãy để hành động của bạn thể hiện, "Tôi biết quý khách đang ở đó. Tôi sẽ đến với quý khách ngay bây giờ."

5

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO CẦN CÓ: Sự đảm bảo

Một dịch vụ chất lượng cao, trước sau như một, gồm hai yếu tố quan trọng: sự chăm sóc và năng lực thích đáng.

– CHIP R. BELL VÀ RON ZEMKE –

Trong nhiều công ty, ham muốn cải thiện chất lượng dịch vụ đã phát sinh ra vô số giờ "huấn luyện cách mỉm cười", như thể chìa khóa để thỏa mãn mọi nhu cầu và trải nghiệm của khách hàng không bao gồm bất cứ điều gì khác ngoài sự đón tiếp vui vẻ và khuôn mặt luôn tươi cười hạnh phúc. Ngày nay, những người cung cấp dịch vụ khách hàng biết rõ còn có rất nhiều thứ liên quan đến việc tạo ra sự hài lòng của khách hàng ngoài những nụ cười và khuôn mặt tươi tắn.

Nếu việc chỉ cần tỏ ra dễ chịu đã là câu trả lời hoàn chỉnh, thì dịch vụ tốt đã trở nên quá đỗi bình thường, nhưng rõ ràng không phải như vậy. Làm ơn đừng hiểu nhầm: phong thái lịch lãm, cách cư xử ân cần và có văn hóa vẫn quan trọng – hãy thử cư xử bất nhã với khách hàng xem, họ sẽ khiến sự nghiệp của bạn trở nên khốn đốn. Nhưng tác phong lịch sự không thể thay thế cho năng lực và chuyên môn.

Quý khách có thể gọi điện thoại đến đường dây hỗ trợ của chúng tôi, truy cập vào trang wed, hoặc nếu quý khách đang thật sự tuyệt vọng, thì tôi có thể giúp quý khách ngay bây giờ.

Khi bạn cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo, các hành động của bạn sẽ đảm bảo với khách hàng một điều, họ đang tiến hành giao dịch với một nhân viên cung cấp dịch vụ được đào tạo bài bản, có chuyên môn cao. Khách hàng tự nhủ họ có thể tin tưởng bạn thông qua năng lực và sự tự tin mà bạn thể hiện trong công việc.

Ngày nay, khách hàng kỳ vọng được đảm bảo - tức là họ muốn được mang lại cảm giác thoải mái - từ phía những người tiến hành giao dịch cùng họ. Và điều này cần nhiều thứ hơn việc đơn thuần thành thạo một vài "kỹ năng làm người". Chính sự kết hợp giữa phong cách và năng lực sẽ nhận được sự tán thưởng và đưa khách hàng quay lại hết lần này đến lần khác.

Dịch vụ tồi sẽ khiến khách hàng xa lánh

Những người cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo hiểu rằng một dịch vụ ngớ ngẩn có thể gây ra những hậu quả nặng nề. Một nghiên cứu về hoạt động bán lẻ tổng kết rằng khách hàng thường cho rằng "nhân viên bán hàng hiểu biết về sản phẩm còn kém hơn cả tôi" và đó là lý do chủ yếu khiến họ chuyển từ mua sắm tại cửa hàng lớn sang theo catalog. Một nghiên cứu khác cho thấy có tới hai trong số ba khách hàng mua xe hơi từ chối quay lại với người giao dịch cũ chiếc xe tiếp theo. Lý do họ làm như vậy không liên quan gì đến bản thân chiếc xe mà chủ yếu liên quan đến dịch vụ hậu mãi của cửa hàng đó. Ngày nay, khách hàng hiểu biết về sản phẩm của bạn tốt hơn bạn lớn hơn bao giờ hết. Theo Chip Horner, phó Chủ tịch Tập đoàn Tiêu dùng Pfizer Consummer Group tại Moris Plains, bang New Jersey: "Khách hàng đã nghiên cứu sản phẩm kỹ hơn rất nhiều, họ tìm kiếm trên mạng, và lưu lại những câu hỏi khó khăn nhất để gọi đến hay gửi đến các trung tâm dịch vụ khách hàng của chúng tôi trong email. Một vài câu hỏi trong số này khó hiểu đến mức chúng tôi buộc phải chuẩn bị hết sức tỉ mỉ cho những sự việc ngoài dự kiến."

Điều này chính là lý do tại sao dịch vụ khách hàng hoàn hảo lại có tác động tích cực đến công ty, đến khách hàng, cũng như tới sự nghiệp của bạn. Những người cung cấp dịch vụ tốt sẽ trở nên nổi bật và được ghi nhớ. Kết hợp giữa thực tài và phong cách - tức là những gì bạn có thể thực hiện - để đảm bảo với khách hàng rằng bạn thật sự hiểu và quan tâm đến những việc mình làm.

Yếu tố đảm bảo

Yếu tố đảm bảo muốn nói đến việc tạo nên cảm giác tin tưởng của khách hàng. Sự tin tưởng của khách hàng được xây dựng dựa trên sự chân thật, hiểu biết, cũng như cách thức của bạn. Chính năng lực thực sự sẽ hỗ trợ cho phong cách của bạn, và năng lực này bao gồm bốn thành tố:

1. *Hiểu biết về sản phẩm.* Khách hàng mong đợi bạn biết rõ các đặc điểm, ưu thế, và những lợi ích của bất cứ sản phẩm nào của công ty bạn. Những người bán hàng phải lấy hướng dẫn sử dụng ra đọc trước mặt khách hàng để hình dung cách bật dàn âm thanh nổi sẽ không tạo được ấn tượng về một nhân viên bán hàng có năng lực.

2. *Hiểu biết về công ty.* Khách hàng trông đợi bạn hiểu biết nhiều hơn ngoài giới hạn về công việc đặc thù của mình. Họ mong đợi bạn hiểu rõ tổ chức của bạn vận hành như thế nào, như thế bạn có thể chỉ cho họ người nào đó có thể giúp đỡ họ trong trường hợp việc đó nằm ngoài lĩnh vực bạn chịu trách nhiệm. Liệu bạn có thể giúp đỡ khách hàng của mình lèo lái qua giai đoạn rắc rối một cách dễ dàng và thành công hay không?

3. *Kỹ năng lắng nghe*. Khách hàng trông đợi bạn lắng nghe, thấu hiểu, và đáp ứng các yêu cầu cụ thể của họ. Họ chờ đợi bạn đặt những câu hỏi thích đáng nhằm giúp họ thực hiện tốt hơn việc cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết để làm việc cho họ một cách hiệu quả. Và họ cũng muốn bạn thật sự chú tâm và nắm bắt đúng vấn đề để họ không phải mất công nhắc lại. Họ cũng chờ đợi bạn nói ra sự thật khi có điều gì đó không thể thực hiện hay không thể hoàn thành trong khoảng thời gian mong muốn.

4. *Kỹ năng giải quyết vấn đề*. Khách hàng trông đợi bạn có thể nhận ra nhu cầu của họ khi họ trao đổi với bạn và nhanh chóng liên kết chúng với các dịch vụ của tổ chức của bạn. Khi mọi việc chệch hướng hay không thực hiện được, họ trông đợi bạn biết cách khắc phục - và khắc phục nhanh chóng.

Điểm thưởng cho phong cách

Một cuộc kiểm tra sức khỏe toàn diện hàng năm do một thầy thuốc thô lỗ, ăn mặc lôi thôi hay một thầy thuốc đãng trí sẽ không phải là một trải nghiệm thú vị đối với người bệnh, cho dù kỹ thuật khám bệnh của bác sĩ đó có tuyệt vời đến đâu. Một khi nắm chắc những yếu tố cơ bản về năng lực, thì chính phong thái tự tin của bạn sẽ khiến bạn trở nên khác biệt. Nó bắt đầu ngay từ ấn tượng đầu tiên. Trong cuốn *Contact: The First Four Minutes* (Gặp gỡ: Bốn phút đầu tiên) (Ballantine Books, 1994), Leonard và Natalie Zunin khẳng định "bốn phút đầu tiên trong bất kỳ cuộc gặp gỡ nào đều giống như một cuộc thi tuyển." Trong dịch vụ khách hàng, đôi khi bạn còn có ít thời gian hơn thế - rất nhiều giao dịch ngày nay kết thúc trong vòng 20 đến 60 giây.

Nhưng ấn tượng đầu tiên chỉ là sự khởi đầu. Trong ngành dịch vụ, mọi việc làm đều có thể thể hiện phong cách của bạn. Cách bạn ăn mặc, đi đứng, hay di chuyển, nói chuyện; phần chào hỏi trong email; cách lắng nghe và trả lời. Cách bạn chăm sóc khách hàng sẽ nói lên một điều: "Tôi biết quý khách cần gì. Tôi có thể lo việc đó cho quý khách."

Một dịch vụ đáng tin cậy, được những người hiểu biết, lịch sự đáp ứng nhanh chóng và chắc chắn - khách hàng còn mong muốn điều gì hơn thế?

Tôi luôn muốn hiểu thấu đáo tình huống trước khi đưa ra một lời cam kết. Cuối cùng, mọi thứ trở nên rõ ràng trước mắt tôi, khách hàng của tôi cần sự đảm bảo đối với cam kết của tôi, trước khi ông ấy cho tôi thời gian để hiểu ra vấn đề.

— ĐẠI DIỆN DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG
CÔNG TY SẢN XUẤT DỤNG CỤ BÁN DẪN

6

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO CHÍNH LÀ: Sự đồng cảm

Thế giới càng công nghệ cao bao nhiêu, con người càng mong muốn về một dịch vụ có độ nhạy cao bấy nhiêu.

—JOHN NAISBITT
TÁC GIẢ CUỐN *MEGATRENDS* (NHỮNG ĐẠI XU HƯỚNG)—

Khách hàng khác nhau có những mong muốn, nhu cầu, kỳ vọng, thái độ và cảm xúc đa dạng khác nhau. Theo đó, khách hàng muốn được đối xử như những cá nhân riêng biệt. Không ai muốn bị nhân viên cung cấp dịch vụ đối xử như một con số vô tri vô giác khi cứ trả lời như một cái máy. Nhận biết trạng thái cảm xúc của khách hàng có thể giúp bạn tìm ra cách tốt nhất để phục vụ họ hiệu quả và chuyên nghiệp.

Thử cân nhắc xem bạn sẽ cư xử với hai khách hàng dưới đây như thế nào nếu bạn là người quản lý bộ phận chuẩn bị tiệc cho một khách sạn tuyệt đẹp:

- Tom nhút nhát bước vào phòng cung cấp thực phẩm với vẻ mặt lo lắng và căng thẳng. Anh đang lên kế hoạch cho bữa tiệc đặc biệt chia tay ông chủ suốt 10 năm qua của mình về ông sắp nghỉ hưu, và rõ ràng anh chưa bao giờ tổ chức một buổi tiệc kiểu này.

- Doris là một người chuyên tổ chức các sự kiện đặc biệt. Ngày hội thường niên của bộ phận bán hàng là sự kiện lớn thứ tư cô ấy tổ chức trong năm nay. Khi bước chân vào văn phòng đặt tiệc, Doris đã biết chắc chắn cô muốn điều gì. Có thể nhận thấy hết sức rõ ràng thái độ các-vị-chỉ-cần-đứng-đó-và-thực-hiện-mệnh-lệnh của cô ấy.

Bạn sẽ cư xử với Tom và Doris thế nào đây? Đối với Tom, điều quan trọng là làm cho anh thấy thoải mái và tận dụng thời gian để khiến anh ấy "cảm thấy mình thật thông minh" với kế hoạch tổ chức sự kiện của mình và bạn sẽ ủng hộ điều đó:

"Tom, anh có thể trông cậy vào tôi trong mỗi bước thực hiện. Để bắt đầu, sao anh không cho tôi biết thêm về sự kiện này, và sau đó tôi sẽ chỉ cho anh quy trình lên kế hoạch từng bước của chúng ta."

Chỉ tốt thôi ư? Chúng hoàn hảo và khiến tôi hết sức ngạc nhiên đấy.

Cách làm tương tự rất có thể sẽ vô tác dụng, thậm chí khiến Doris tức giận. Có thể cô ấy sẽ nhận thấy rằng thiện ý của bạn, khi giải thích kỹ lưỡng, chỉ làm mất thời gian quý giá của cô ấy. Cô trông đợi bạn công nhận năng lực của cô ấy với những gì đã thể hiện trong những dịp trước đó:

"Xin chào, Doris. Thật tuyệt lại được hợp tác với cô. Tôi thấy cô đã phác thảo tất cả những thứ cần thiết. Cô luôn giúp cho công việc của tôi trở nên dễ dàng hơn! Hãy để tôi đọc qua và xem liệu tôi có cần hỏi thêm điều gì nữa không."

Nhìn nhận - và cư xử - với mỗi khách hàng như từng cá thể riêng biệt sẽ giúp bạn tiếp cận nhu cầu của từng người phù hợp với trình độ riêng của người đó.

Sự đồng cảm và thương cảm

Dù khách hàng của bạn đang ở trong trạng thái cảm xúc nào - thận trọng hay tin tưởng - điều quan trọng với mỗi người là bạn phải hiểu họ đang cố nói cho bạn biết điều gì và họ cảm nhận thế nào về các dịch vụ họ muốn được cung cấp. Nhưng khi cảm xúc dâng trào, nhất là khi mọi việc đang đi sai hướng, bạn rất dễ bị cuốn vào thế giới tình cảm của khách hàng.

Khi đáp lại tình cảm/ cảm xúc của khách hàng, sẽ rất có ích nếu biết phân biệt giữa sự đồng cảm và thương cảm. Cả hai đều liên quan đến việc bạn đáp lại tình cảm của người khác như thế nào. Có nhiều người thường lẫn lộn giữa hai khái niệm này, nhưng giữa chúng có sự khác biệt thật sự và vô cùng quan trọng.

- *Thương cảm* là đặt mình vào địa vị, và thậm chí còn nhận lấy những cảm xúc của người khác. Một câu trả lời bày tỏ sự thương cảm có thể như thế này: "Tôi cũng thấy thực sự tức giận với mấy thứ đồ trang trí đó."

- *Đồng cảm* là nhìn nhận và xác nhận lại trạng thái cảm xúc của người khác. Một câu trả lời thể hiện sự đồng cảm sẽ là: "Tôi có thể hiểu được tại sao quý khách lại tức giận đến vậy."

LỜI KHUYÊN:Khi người cung cấp dịch vụ đắm chìm vào nỗi bất hạnh của khách hàng, nghĩa là đã có tới hai nạn nhân thay

vì chỉ có một người. Với tư cách một người cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, bạn cần phải hiểu sự khác biệt rõ ràng giữa điều đã xảy ra và điều đó xảy ra với ai - và hãy làm việc trên cơ sở điều thứ nhất để mọi thứ trở lại bình thường.

Đâu là điều khác biệt?

Phục vụ khách hàng bằng lòng thương cảm - trở nên bối rối như họ - sẽ khiến bạn mất tự chủ và mệt mỏi, kiệt sức vào cuối ngày. Để vừa ý thức được cảm xúc và tỏ ra nhạy cảm mà vẫn không bị cảm xúc làm ảnh hưởng quá mức cần có sự khôn khéo. Khi đáp lại thái độ của khách hàng với sự đồng cảm, bạn vẫn giữ được bình tĩnh và kiểm soát được bản thân. Chỉ khi đó bạn mới đạt được trạng thái tuyệt hảo: sẵn sàng, vui lòng và có khả năng giúp khách hàng đạt được thứ họ cần hay giúp giải quyết rắc rối của họ.

Bày tỏ sự đồng cảm với khách hàng khiến bạn cùng lúc vừa tỏ ra chuyên nghiệp, vừa tỏ ra ân cần. Điều đó cũng khiến khách hàng cảm thấy họ là một người quan trọng. Một cỗ máy không thể bày tỏ sự đồng cảm; đó là điều chỉ con người mới thể hiện. Không gì có thể thay thế tình cảm nhân ái mà bạn đem lại khi mang tới một dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Chính điều này khiến việc có được dịch vụ chất lượng cao trở nên khó khăn. Cũng chính điều đó biến nó thành công việc đáng tưởng thưởng.

Khách hàng không quan tâm đến việc bạn biết những gì, chừng nào họ biết chắc bạn luôn quan tâm săn sóc họ.

— DIGITAL EQUIPMENT CORP.
BỘ PHẬN DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

7

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO CHÍNH LÀ: Tính hữu hình

Trong quan điểm của khách hàng, nếu họ có thể nhìn thấy nó, dạo bước trên nó, nắm bắt được nó, nghe thấy nó, bước vào trong nó, ngửi thấy nó, mang theo nó, sờ vào nó, thậm chí là nếm nó, nếu họ có thể cảm nhận được nó hay tri giác về nó, thì đó chính là dịch vụ khách hàng.

— CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO CỦA SUPERAMERICA —

Thật khó có thể mô tả dịch vụ khách hàng bằng các từ ngữ hữu hình tự nhiên. Nó thật mờ nhạt. Mềm xốp. Trơn trượt. Bạn không thể đóng chai một lần đi xem phim hay một cuộc phẫu thuật cắt bỏ ruột thừa cũng như không thể đưa ra một thước đo cho lời khuyên của một người môi giới chứng khoán hay cho những ý tưởng của nhà trang trí nội thất. Hai mươi phút với thầy thuốc hay một thợ sửa ô tô không có nghĩa là tốt hơn hay tệ hơn so với 10 phút hay 30 phút. Chất lượng của công việc khi hoàn tất mới đáng kể, chứ không phải là thời gian bao lâu. Một trong những rắc rối chủ yếu của hoạt động cung cấp dịch vụ đến từ thực tế là có quá nhiều thứ không thể hữu hình hóa được.

Thế nhưng, trong tất cả các cuộc gặp gỡ, luôn có những thứ hữu hình trước, trong và sau khi mọi việc diễn ra ảnh hưởng đến cách thức khách hàng nhận định về chất lượng dịch vụ mà bạn cung cấp. Nếu bạn làm việc cho một khách sạn và một khách hàng hỏi bạn đường đi tới một nhà hàng bên ngoài khách sạn và bạn chỉ đường cho họ, hành động đó không có hình dạng cụ thể . Vẽ ra sơ đồ đường đi sẽ khiến dịch vụ trở nên hữu hình. Có những tấm bản đồ in sẵn với các chỉ dẫn rõ ràng vừa hữu hình đồng thời là dịch vụ khiến khách hàng phải ngạc nhiên! Yếu tố thứ năm và cuối cùng làm chủ nền tảng cơ bản cho dịch vụ khách hàng hoàn hảo chính là hiểu được vai trò của tính hữu hình trong việc biến dịch vụ không thể mô tả được trở nên đáng nhớ và khiến khách hàng mãn nguyện.

Thử nghĩ về chuyện đến nhà hàng ăn tối:

- *Trước khi* bước chân vào nhà hàng, bạn đánh giá nó thông qua một vài thuộc tính hữu hình: lời quảng cáo bạn từng xem hay nghe thấy, địa điểm khi bạn gần đến nơi, và sự sạch sẽ của bãi đỗ xe. Bạn ngửi thấy mùi thơm của những món ăn ngon lành hay của những thứ còn lại từ thức ăn thừa đang phân hủy trong thùng rác? Tòa nhà và sân vườn có vẻ được chăm sóc cẩn thận không? Bảng hiệu có sáng sủa và dễ đọc không?

- *Khi bước qua cửa chính*, bạn có thêm nhiều nhận xét khác. Nhân viên tiếp tân có thân thiện không? Nhà hàng có sạch sẽ không? (Và nếu nó mất vệ sinh, liệu bạn còn thực sự muốn thưởng thức món ăn nữa không?) Có chỗ nào để bạn treo hay gửi áo khoác của mình không? Bạn có thể tìm thấy nhà vệ sinh hay một chiếc điện thoại mà không cần có người chỉ dẫn không?

- *Trong khi dùng bữa*, bạn tiếp tục đánh giá những thứ hữu hình khác, từ những mong đợi thông thường về thực đơn và đồ dùng cho bữa ăn đến những món đồ đặc trưng riêng như một nữ nhân viên phục vụ bàn đưa cho một em bé chiếc mũ đặc biệt hay những quả bóng bay được đem tới chỗ một nhóm người đang ăn mừng sinh nhật. Bạn đánh giá cách trang trí món ăn - trông chúng như thế nào và chúng gần giống với tấm hình tuyệt đẹp trên tờ thực đơn đến mức nào - cũng như món đó có mùi vị ra sao.

- *Sau đó*, sẽ có nhiều dạng bằng chứng hữu hình để bạn đánh giá. Khi hóa đơn được mang tới, nó hoàn toàn sạch sẽ, chính xác, và cực kỳ dễ hiểu, hay bạn có ấn tượng nó có nhiều món hơn thực tế bạn đã dùng? Nếu bạn sử dụng nhà vệ sinh, nó có sạch sẽ không? Nếu bạn thanh toán hóa đơn 19,01 đô-la bằng tờ 20 đô-la, liệu người phục vụ sẽ trả lại cho bạn 99 cent tiền thừa, hay tờ một đô-la mới cứng?

Henderson vừa hoàn thành đợt hội thảo chuyên đề kéo dài 3 tuần về dịch vụ của chúng ta.

Thể hiện giá trị

Các yếu tố hữu hình giúp chuyển tải những giá trị của các khía cạnh không thể định hình trong giao dịch dịch vụ. Chúng là cách thức quan trọng để bạn hướng dẫn khách hàng và giúp họ đánh giá chất lượng dịch vụ của bạn. Hãy sử dụng các yếu tố hữu hình trong cuộc gặp và bạn có thể khiến khách hàng duy trì ấn tượng tốt đẹp của họ.

LỜI KHUYÊN:Nếu bạn đang giúp khách hàng ước lượng chi phí mua hàng, dù là một hệ thống dàn âm thanh nổi mới tinh hay một căn phòng trải thảm kín, hãy viết các tính toán của bạn rõ ràng trên một tờ giấy đề tên bạn, số điện thoại cùng địa chỉ e-mail. Khách hàng sẽ đánh giá cao khi nhận được các số liệu đó để tham khảo và sẽ dễ dàng nhớ ra ai đã cung cấp dịch vụ hoàn hảo đến thế.

Nguyên tắc là: Không bao giờ đưa cho khách hàng những thứ chính bạn cũng cảm thấy miễn cưỡng, ngượng ngùng, hay tức giận nếu bản thân bạn phải nhận chúng. Sau đây là ba cách để bạn thể hiện giá trị của hoạt động dịch vụ:

1. Hãy cảm thấy tự hào về vẻ bề ngoài của bạn cũng như những đồ vật bạn đưa cho khách hàng. Hãy tự tay đưa chúng cho khách. Hãy đối xử tôn trọng với những món đồ của bạn, khách hàng cũng sẽ tôn trọng và ghi nhớ tích cực những điều bạn đã làm cho họ.

2. Khi khách hàng đưa cho bạn tên, số điện thoại hay các thông tin khác về họ, hãy ghi lại chúng. Hành động này thể hiện bạn nhận thấy đây là các thông tin quan trọng. Và chắc chắn các thông tin đều chính xác - hãy đọc lại các thông tin đó để chắc chắn không có gì nhầm lẫn. Ngày nay, mọi người thường lo lắng về những người nắm được thông tin cá nhân của họ. Hãy để họ thấy chắc chắn bạn sẽ bảo vệ các thông tin đó thật an toàn.

3. Hãy chắc chắn nơi bạn làm việc, những chỗ khách hàng có thể nhìn thấy - đặc biệt là những nơi họ có thể chạm vào - phải luôn sạch sẽ, an toàn và thoải mái hết mức có thể.

Khi khách hàng mô tả dịch vụ của bạn cho bạn bè và đồng nghiệp của họ - những người có thể sẽ trở thành các khách hàng tiềm năng của bạn - họ sẽ nhấn mạnh vào những điều hữu hình họ quan sát được. Để giữ khách hàng quay trở lại nhiều lần nữa, bạn phải để những thứ hữu hình đó phản ánh thật tốt bạn cũng như về dịch vụ của bạn.

Ấn tượng ban đầu, ghi khắc dài lâu.

— Ngạn ngữ

8

KHÁCH HÀNG LUÔN LÀ... KHÁCH HÀNG

Chính sách của chúng tôi
Quy tắc số 1: Khách hàng luôn luôn đúng!
Quy tắc số 2: Nếu khách hàng có mắc sai lầm, hãy đọc lại quy tắc số 1.

—CỬA HÀNG SỮA STEW LEONARD
NORWALK, CONNECTICUT—

Những từ được khắc trên một phiến đá nặng 2.7 tấn nằm ngay phía ngoài cửa chính của Stew Leonard's, hệ thống cửa hàng sữa lớn nhất (và thu được nhiều lợi nhuận nhất) thế giới có lẽ đã quá quen thuộc.

Người ta cho rằng hai quy tắc này cũng không đúng nốt.

Thế thì tại sao những người điều hành Stew Leonard's Dairy vẫn hùng hồn tuyên bố "Quy tắc số 1" và "Quy tắc số 2" ngay tại lối vào của cửa hàng? Bởi từng nhân viên và mọi nhân viên đều hiểu, sống và thấm nhuần sự thật phía sau dòng khẩu hiệu khắc trên đá: Các khách hàng không phải lúc nào cũng đúng, nhưng họ vẫn *luôn luôn* là khách hàng của chúng ta.

Đúng và sai

Không phải khách hàng luôn luôn đúng. Bạn biết rõ điều đó. Chúng tôi cũng biết điều đó. Các nghiên cứu của Arlington, một công ty khảo sát về dịch vụ khách hàng TARP đặt tại bang Virginia, một công ty nghiên cứu dịch vụ hàng đầu, đã chứng minh điều đó hết sức khoa học. TARP nhận thấy khách hàng là nguồn gốc gây ra khoảng một phần ba những rắc rối trong dịch vụ hoặc sản phẩm mà họ phàn nàn. Tin tưởng mù quáng hay làm ra vẻ tin rằng khách hàng luôn luôn đúng có thể gây hại cho bạn cũng như cho khách hàng của bạn.

Cảnh báo: Cách suy nghĩ khách-hàng-luôn-luôn-đúng có thể ngăn cản việc giải quyết vấn đề cũng như nâng cao hiểu biết cho khách hàng. Bạn không thể sửa chữa một vấn đề hay một quan niệm sai lầm của khách hàng nếu bạn cho nói đã sai. Nhiều khi khách hàng làm nảy sinh các vấn đề - hoặc tin vào những thứ không có thật - cũng bởi chúng ta không chỉ cho họ các thông tin rõ ràng. Chúng ta cũng quá quen thuộc với những sản phẩm chúng ta rao bán, cũng như các dịch vụ cung cấp, đến mức quên mất có bao nhiêu thứ cần biết, bao nhiêu điều cần hỗ trợ khách hàng tìm hiểu.

Nguy hiểm hơn nữa là khi lối suy nghĩ khách-hàng-luôn-luôn-đúng đặt nhà cung cấp dịch vụ vào thế đã rồi. Cách nghĩ đó hàm ý: "Anh không được trả tiền để nghĩ ra hay đặt câu hỏi. Chỉ cần mỉm cười và thực hiện bất cứ điều gì khách hàng yêu cầu anh làm." Không nghi ngờ gì nữa, trong cách xếp đặt như vậy, việc phục vụ bắt đầu có cảm giác giống như sự phục tùng hoàn toàn: "Xin chào, tôi là Pat và tối nay tôi là kẻ tôi tớ của ngài." - một lối áp đặt tư tưởng tệ hại.

Cuối cùng, mù quáng bám lấy ý nghĩ khách hàng luôn luôn đúng cũng có nghĩa khi có điều nào đó diễn ra không đúng mong đợi - mà điều đó chẳng sớm thì muộn sẽ xảy ra - chắc chắn *bạn* đã sai lầm. Bạn biết điều đó không đúng. Nếu bạn đứng sau quầy bán hàng tại một cửa hiệu McDonald's và có một khách hàng tiến tới yêu cầu món Tôm hùm McLobster và một chai rượu sâm-panh McChampagne. Yêu cầu đó cũng không ăn nhập với bối cảnh. Công việc của bạn là tìm cách ứng đối sao cho khách hàng không thất vọng bỏ đi. Ví dụ như: "Chúng tôi hiện đang hết cả hai món đó, nhưng chúng tôi vẫn còn những món tuyệt vời đáng thưởng thức khác trong thực đơn."

Tại sao chúng ta lại làm công việc đó

Khách hàng chính là lý do duy nhất để chúng ta làm công việc đó. Hiểu rõ khách hàng luôn là khách hàng (không phải vấn đề rắc rối, kẻ thù, hay tai họa đe dọa sự tồn tại của bạn) sẽ giúp tập trung các nỗ lực của bạn vào nhiệm vụ hàng đầu - giữ chân khách hàng. Mục đích của mọi hoạt động dịch vụ chính là, và cần phải là, thỏa mãn và làm vui lòng khách hàng theo cách khiến họ quay trở lại để hài lòng hơn.

Là người cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, bạn nắm trong tay sức mạnh để thực hiện điều đó. Muốn làm được điều đó, bạn cần suy nghĩ và hành động thông minh. Bạn cần hiểu rõ các sản phẩm và dịch vụ bạn rao bán hay cung cấp. Bạn cần tỏ ra tế nhị bởi thực tế khách hàng, cũng như người cung cấp dịch vụ, chỉ là con người bình thường, với những khuyết điểm và cảm xúc của con người. Khi khách hàng mắc sai lầm, nhiệm vụ của bạn là sử dụng các kỹ năng khéo léo của mình để sửa chữa chúng, theo cách thức không khiến ai phải ngượng ngùng hay cảm thấy có lỗi.

Ba cách để khiến khách hàng luôn đúng

1. *Giả vờ ngây thơ*. "Có tội cho đến khi được chứng minh vô tội" không phù hợp với khách hàng. Bởi những điều họ nói có vẻ không đúng với bạn, đừng vội cho rằng như vậy. Có thể đơn giản họ đang cố giải thích cho bạn về thứ họ rất cần hay muốn có, hoặc những chỉ dẫn đáng ra họ phải nhận được đã biến mất hay thất lạc. Hãy lựa chọn ngôn từ thật cẩn thận:

"Tôi hiểu chuyện gì đã xảy ra. Đây là loại đĩa CD-R chỉ để đọc, không phải dạng đĩa CD-RW có thể đọc và ghi được. Thông tin chỉ có thể lưu trên đĩa một lần, không thể ghi đi ghi lại nhiều lần. Đây là những gì chúng tôi có thể làm..."

2. *Hãy tìm cơ hội hướng dẫn khách hàng*. Khách hàng của bạn đã sử dụng thông tin gì trước khi xảy ra chuyện hiểu nhầm? Hãy chắc chắn lúc này họ có mang theo chúng.

"Tôi rất mừng vì quý khách đã mang thứ tôi quan tâm đến đây. Thông tin quý khách cần ở ngay đây, trong cái gói nhỏ này, nhưng tôi có thể hiểu làm thế nào nó lại thất lạc dễ dàng như vậy khi bị che lấp dưới quá nhiều loại giấy tờ khác. Hãy thử cùng kiểm tra lại gói bưu kiện này để xem liệu tôi có thể tìm thấy điều bất ngờ nào khác không."

Hay

"Tôi rất tiếc vì ông không vui về thiết bị tự động phân phối hiệu PezTM của mình, nhưng phần đầu được thiết kế để quay trở về như thế này - đó là cách chiếc máy phân phối kẹo. Tôi sẽ rất vui lòng hoàn lại tiền, nếu quý khách thích như vậy."

LỜI KHUYÊN:Bạn không thể hướng dẫn cho người đang giận dữ. Khi căng thẳng và giận dữ, khách hàng không có thiện ý chấp nhận để bạn hướng dẫn lại: "Quý khách biết đấy, quý khách có thể đã tránh được tất cả những điều đó nếu quý khách chỉ cần ghi nhớ..." Lựa chọn không đúng thời điểm để hướng dẫn lại là cách chắc chắn khiến khách hàng thêm rối loạn. Hãy tìm cách tránh làm khách hàng ngượng nghịu khi họ đã mắc sai lầm hay hiểu nhầm về chuyện gì đó.

3. *Hãy tin tưởng khách hàng*. Đôi khi, có những khách hàng ban đầu bạn nghĩ rằng họ sai lầm 100%, cuối cùng hóa ra họ lại có lý - hay xét cho cùng cũng đúng một phần. Khách hàng có thể cố gắng giải thích vấn đề hay phàn nàn *với* bạn một cách khó hiểu. Nếu bạn cố gắng áp đặt lên yêu cầu hay phàn nàn đó, bạn sẽ thấy chính mình phải nói lời xin lỗi. Quan điểm của dịch vụ khách hàng hoàn hảo chính là giữ cho mối quan hệ với khách hàng nguyên vẹn. Khi còn thấy ngờ vực, hãy cho khách hàng quyền được nghi ngờ.

"Hãy cùng kiểm tra tờ quảng cáo để xác minh xem mức giá quý khách thấy có đúng cho mẫu này. Chắc chắn rồi, nó đây. Xin cảm ơn quý khách đã chỉ cho tôi. Tôi xin đảm bảo chúng tôi sẽ sửa lại nhãn trên giá để hàng để mọi người biết mẫu nào đang được giảm giá."

Lợi thế không công bằng

Vậy còn về phía khách hàng, những người cố sử dụng các chuẩn mực dịch vụ của bạn để chống lại bạn, hay nhận được một thỏa thuận tốt hơn? Trước hết, cần nhận thấy một điều quan trọng là số khách hàng không trung thực khá ít. Nhưng vẫn có những người như thế. Thường gặp hơn nhiều là những khách hàng thẳng thắn không đồng ý với bạn về chuyện thế nào là đúng và thế nào là công bằng.

Làm cách nào bạn có thể nêu lên sự khác biệt giữa những hành động hợp pháp và lừa đảo của khách hàng? Chúng tôi xin đề xuất chính sách "Ba cú đập bóng hụt và Anh phải rời sân" được Stuart Skorman, chủ tịch Empire Video ở Keene, bang New Hampshire, sử dụng. Lần thứ nhất, một khách hàng và một nhân viên bất đồng về việc băng video có được trả lại đúng hạn hay không, "đó chắc hẳn là nhầm lẫn của chúng tôi", Skorman nói. Lần thứ hai cũng tương tự như vậy. Nhưng lặp lại lần thứ ba, và lòng tin của khách hàng hoàn toàn mất đi, còn khoản nợ do trả đĩa chậm vẫn không được trả.

CHÚ Ý:Biến một khách hàng sai lầm thành có lý, trong khi không cần phải hy sinh cửa hàng, có thể là một thách thức không tưởng. Thực tế, chúng tôi đã viết nguyên một cuốn sách về việc đó - Knock Your Sock Off Answers: Solving Customer Nightmares and Soothing Nightmare Customers (Những câu trả lời khiến khách hàng phải ngạc nhiên: Hóa giải những cơn ác mộng của khách hàng và an ủi các khách hàng gặp ác mộng (AMACOM, 1995). Một tài liệu tham khảo gối đầu giường để hình dung ra câu trả lời khách hàng đầy tự tin.

Đừng cố khắc phục lỗi lầm. Hãy khắc phục rắc rối phát sinh.

-NGẠN NGỮ NHẬT BẢN

II

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO

Khá hơn rồi đấy, nhưng đôi mắt của cô vẫn muốn ám chỉ: " Ở trên mặt ông đấy".

Dịch vụ khách hàng nổi bật là tổng hòa các hành động đơn lẻ hết sức quan trọng trong mắt khách hàng. Bạn có thể dễ dàng nắm vững tất cả những hành động đó một cách tương đối. Khi được kết hợp với nhau, chúng khiến dịch vụ bạn cung cấp thực sự trở nên đáng nhớ.

Bạn lắng nghe, thấu hiểu, và trả lời khách hàng tốt đến mức nào, ứng phó trong các cuộc gặp mặt trực tiếp ra sao, sử dụng điện thoại của mình như thế nào, từ ngữ bạn dùng, cách dự đoán nhu cầu của khách hàng, và liệu bạn có cảm ơn họ vì đã giao dịch với bạn hay không, tất cả đều góp phần vào đánh giá của khách hàng về những nỗ lực của bạn.

Khi được kết hợp đúng đắn và xử lý tài tình, những nhân tố này cũng bổ sung thêm vào dịch vụ nổi bật, một kiểu dịch vụ như muốn nói: "Tôi sẽ khiến quý vị phải ngạc nhiên!"

9

TRUNG THỰC LÀ YẾU TỐ DUY NHẤT

Một người luôn có hai lý do để làm bất cứ điều gì -
một lý do tốt, và một lý do thực sự.

– J. P. MORGAN –

Khi nói tới dịch vụ khách hàng, trung thực không phải là yếu tố tốt nhất, mà là duy nhất. Không ngừng nói dối hay làm cho khách hàng mê muội dẫn đến những rắc rối tồi tệ hơn rất nhiều so với việc nhìn thẳng vào mắt họ và nói cho họ biết một vài điều không mấy dễ chịu mà họ cần biết.

Có hai lý do chính đáng để buộc khách hàng đối diện với những thông tin không mấy dễ chịu.

Thứ nhất, không thể tránh khỏi có lúc những câu chuyện phóng đại, và thường theo những cách ít được mong đợi nhất. Một đối tác của chúng tôi, Tom Connellan, đã kể lại câu chuyện về Ralph - một trợ lý vận chuyển hàng hóa cho một công ty tại Michigan, anh ta đã khám phá ra cách tạo ra bằng chứng giả tạo đáng yêu, theo cách nghĩ của anh ta, để tránh né việc bị khách hàng vặn hỏi. Mỗi buổi sáng, anh ta mang ba tờ báo đến chỗ làm: *New York Daily News*, *Chicago Tribune*, và *Los Angeles Times*. Anh đọc chúng thật cẩn thận và khoanh tròn bất cứ mẩu tin mới nào có liên quan đến tai nạn giao thông - những vụ đâm tàu hỏa hay trật bánh toa tàu, tuyết rơi nhiều trên dãy Rocky Mountains, lái xe tải đình công ở miền Đông Nam.

Tiếp đó, trong thời gian còn lại trong ngày, bất cứ khi nào có khách hàng gọi điện phàn nàn về hàng hóa được cam kết vận chuyển vẫn chưa đến nơi, Ralph sẽ yêu cầu người gọi giữ máy, lật qua các trang báo cho tới khi anh ta tìm ra một tin thích hợp, hỏi khách hàng: “Quý khách đã nghe tin về chuyến tàu hỏa bị trật ray ngoài khu vực Fort Worth tối hôm qua chưa ạ? Chưa à? Ôi chao, điều đó đã xảy ra và tôi biết chắc một điều, kiện hàng của quý khách đang ở trên chuyến tàu hỏa đó. Tôi rất muốn giúp đỡ quý khách, nhưng tôi không thể làm gì được trước thiên tai."

Mẹo vặt của Ralph đã hoạt động hiệu quả trong suốt một năm trời - cho tới khi có một khách hàng, nghi ngờ về chuyện ba trong số năm đơn hàng vận chuyển theo cam kết của ông đều trở thành đối tượng của “thiên tai”, đã bắt đầu kiểm tra lại mọi việc. Ông ấy đã phát hiện ra mục đích của Ralph, và đưa công ty của Ralph vào danh sách “Người bán hàng không thể tin cậy được” của mình, và ông đã viết một lá thư chỉ trích thậm tệ gửi đến chủ tịch công ty nơi Ralph làm việc. Bạn có cần hỏi “thiên tai” gì đã giáng xuống đầu Ralph không?

Lý do thứ hai để thẳng thắn với khách hàng chính là khách hàng rất coi trọng sự trung thực. Không vui vẻ chút nào khi phải nói cho khách hàng biết đang có một rắc rối, hay ngày vận chuyển mà khách hàng dự kiến không thực tế. Nhưng khi bạn buộc phải làm như vậy, cũng cần nói rõ bạn sẽ nỗ lực để làm tất cả những việc trong khả năng của mình để mọi việc trở về đúng hướng, khách hàng của bạn sẽ ra về và đánh giá bạn là một nhân viên thẳng thắn, một người họ có thể trông cậy - bất kể điều đó là gì.

Bà Judith Martin, nhà báo Mỹ nổi tiếng với bút danh Miss Manners, đã đưa ra một dẫn chứng cụ thể cho vấn đề này. Bà mô tả hai chuyến bay gần đây, cả hai đều bị hoãn lại vì thời tiết xấu. Bà kể lại cho của *Frequent Flyer* như sau:

Trên chuyến bay thứ nhất, phi hành đoàn rất ít thông báo cho hành khách về tình trạng của chuyến bay, chỉ miễn cưỡng đáp ứng những yêu cầu về gối, chăn đắp, đồ uống, v.v... Nhóm phi hành đoàn thứ hai xin lỗi về sự chậm trễ, đưa ra lời khuyên cho những vấn đề phát sinh trên lịch trình của hành khách, đảm bảo mọi người đều nắm được thông tin, và nói chung họ đã cố gắng khiến cho mọi việc trở nên dễ chịu hết mức có thể.

Nhóm hành khách đi máy bay nào tin tưởng phi hành đoàn đã thực sự làm mọi việc có thể để đưa họ tới đích? Và hãng hàng không nào sẽ được quý bà Manners lựa chọn cho chuyến bay tiếp theo của mình?

***Chúng tôi rất lấy làm tiếc, chúng tôi đã lỡ cuộc gọi của quý khách. Làm ơn hãy để lại lời nhắn Bíp*.**

Hãy tự mình làm điều đó

Lý do thứ ba để bạn luôn luôn trung thực với khách hàng chính là việc bạn tự cảm nhận về bản thân. Người bạn của chúng tôi từng làm việc cho một công ty sở hữu một mạng lưới kênh truyền hình mua sắm hiện không còn tồn tại. Cô ấy là chuyên gia trong việc làm lung lay tư tưởng của khách hàng. Khi khách hàng gọi điện thông báo món hàng họ mua về đã bị hỏng, công việc của cô ấy là xoa dịu những người gọi đến với những câu dông dài kiểu như “Tôi rất lấy làm tiếc” và “Chúng tôi thành thật xin lỗi.”

Vấn đề là, hầu hết hàng hóa công ty rao bán đều là hàng loại hai - những sản phẩm mà mọi người trong công ty đều biết chúng có một vài lỗi chi tiết nhỏ. Người bạn của chúng tôi, thực chất là một “tay cò mồi” chịu trách nhiệm xoa dịu số ít khách hàng có đủ can đảm phàn nàn về việc mua hàng của họ. Công ty đã nói với cô ấy rằng, căn cứ vào thực tế, chỉ có 4% trong số các khách hàng không hài lòng tỏ ý phàn nàn khi họ nhận được dịch vụ hay một hàng hóa tồi.

LỜI KHUYÊN: Bạn cảm nhận về bản thân như thế nào khi làm việc cũng rất quan trọng đối với lòng tự tôn của bạn. Không có công việc nào quan trọng đến mức bạn phải nói dối vì nó, không có khoản tiền nào đủ lớn để bù đắp cho những cảm xúc tồi tệ của người khác vì cách cư xử của bạn. Có lẽ lý do chính đáng nhất để trung thực với khách hàng là vì điều đó cho phép bạn thành thực với chính bản thân.

Cô ấy có hoàn lại tiền cho những khách hàng đã phàn nàn không? Chắc chắn rồi. Công ty sẵn sàng đút lót cho những người đã dũng cảm đó. Liệu cô ấy có khiến những người phàn nàn cảm thấy tốt hơn? Nhất định là có. Ít ra cô ấy cũng ở đó để lắng nghe họ.

Nhưng cô ấy đã xin nghỉ việc sau sáu tháng. Tại sao? “Bởi vì,” cô ấy giải thích, “Tôi không thể chấp nhận trở thành một phần trong cái tổ chức hoạt động quá biết cách khai thác khách hàng của mình.”

Bất cứ ai thiếu chân thành trong những chuyện nhỏ nhặt cũng không đáng tin cậy trong những chuyện lớn.

— ALBERT EINSTEIN

10

TẤT CẢ MỌI QUY TẮC ĐỀU CÓ THỂ BỊ PHÁ VỠ(BAO GỒM CẢ QUY TẮC NÀY)

Các quy tắc tồn tại để phục vụ bạn, không phải để bạn phục tùng chúng.

— CHÂM NGÔN CỦA NGƯỜI VIẾT CHƯƠNG TRÌNH PHẦN MỀM —

Các quy tắc có mặt khắp mọi nơi. Chúng ta có các quy tắc chính thức dưới dạng các điều luật và chính sách: "Không được rẽ phải khi đèn đỏ." Các quy tắc khác đều không chính thức, chúng được truyền dạy theo phong tục hay bằng kinh nghiệm: "Khi va phải người khác, hãy nói 'Xin lỗi,'" hoặc "Ăn quả nhớ kẻ trồng cây."

Các nguyên tắc đều có chung một mục đích: giúp cuộc sống vận động trơn tru, hiệu quả, theo xu hướng có tổ chức hơn và trật tự hơn. Nhưng các quy tắc không phải lúc nào cũng hoàn toàn đáp ứng tôn chỉ của chúng. Trên thực tế, đôi lúc chúng hoạt động chống lại những việc chúng ta đang cố hoàn thành. Đó là lý do tại sao đối với những người cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo, điều quan trọng là họ cần hiểu rõ các quy tắc dẫn đường cho những nỗ lực của họ.

Quy tắc đối đầu và giả thiết

Chúng ta đã quá quen với các quy tắc trong cuộc sống đến mức có những lúc, khi không biết câu trả lời hoặc không thoải mái để đưa ra quyết định của chính mình, chúng ta tạo ra một quy tắc để lấp vào chỗ trống đó. Hoặc, trong tình thế bắt buộc, chúng ta có thể vay mượn một quy tắc từ một bối cảnh khác có vẻ phù hợp với tình hình hiện tại của chúng ta.

Ví dụ, thử tưởng tượng bạn là một nhân viên thu ngân mới. Một khách hàng bước vào và yêu cầu viết một tấm séc trị giá nhiều hơn 20 đô-la so với tổng số tiền đã mua. Bạn không hiểu chính sách của cửa hàng là gì, và cũng không có ai ở gần đó để bạn hỏi ý kiến. Bạn sẽ làm thế nào?

- Bạn có thể giả định viết những tấm séc chuyển tiền lớn hơn tổng số thực tế là trái quy tắc và nói lời từ chối.

- Hoặc bạn cũng có thể mượn một quy tắc từ công việc trước đó bạn làm và cho phép khách hàng viết tờ séc với trị giá cao hơn 5 hay 10 đô-la.

Lựa chọn nào cũng đầy hấp dẫn, bởi chúng đặt bạn vào vị trí kiểm soát tình hình và tránh cho bạn phải nói câu: "Thật tình, tôi cũng không chắc quý khách có thể làm như vậy được không." Thực tế, không biết đến mà vẫn tìm ra - cho bản thân bạn cũng như cho khách hàng- là một trong những cách tốt nhất để học hỏi trong công việc. Thay vì cách nghĩ chắc chắn phải có một quy tắc buộc bạn phải nói không, hãy tìm cách để nói có.

Một người bạn của chúng tôi hồi tưởng lại một chuyến đi đến Kansas. Cô ấy phải làm việc rất nhiều giờ trong ngày. Một buổi tối khi trở về phòng khách sạn, cảm thấy đói cồn cào vì đã bỏ bữa trưa, cô xem xét thực đơn phục vụ tại phòng. Chẳng có gì thu hút cô ấy. Cô gọi phục vụ phòng và hỏi liệu có thể yêu cầu món lườn gà nướng cùng một ít salad không. "Tôi không thấy chúng trong thực đơn," nhân viên phục vụ phòng trả lời. "Không có," cô ấy đáp lại, "nhưng đó là món tôi thực sự muốn dùng. Liệu anh có thể đáp ứng được không?" Im lặng. Lại một lần nữa, "Thế nhưng, món đó không có trong thực đơn." Nói tóm lại, đêm hôm đó cô ấy đã không dùng bữa phục vụ tại phòng. Nhưng tại nhiều khách sạn khác ngay lúc đó nhân viên phục vụ phòng có thể linh động thu xếp yêu cầu đó của khách hàng. Thử đoán xem cô ấy đã bảo mọi người tránh xa khách sạn nào ở Thành phố Kansas?

Quy tắc màu Đỏ và quy tắc màu Xanh

Các quy tắc rất quan trọng một khi chúng đảm bảo là an ninh công cộng hay những hậu quả khôn lường sẽ xuất hiện nếu những điều sai trái xảy ra. Nhưng các quy tắc khác chỉ đơn giản là thói quen hay tập quán với những quy định cứng nhắc - không thể lay chuyển theo năm tháng.

Trong ngành y tế, một vài tổ chức thường giải thích cho nhân viên về hai loại quy tắc - Quy tắc màu đỏ và Quy tắc màu xanh: Các *Quy tắc màu Đỏ* là những quy tắc không thể phá vỡ. Chúng được sử dụng để bảo vệ cuộc sống hay sức khỏe của người bệnh, ví dụ như, không được hút thuốc trong các tòa nhà. Các *Quy tắc màu Xanh* được đề ra nhằm làm cho trải nghiệm của người bệnh ở bệnh viện trôi qua êm đềm hơn và cũng tương tự với nhân viên, ví dụ, bệnh nhân nhập viện được tiếp nhận thông qua bộ phận tiếp nhận.

Những người làm công tác y tế cần biết khi nào một Quy tắc màu Xanh, chẳng hạn như "Xin mời điền vào phiếu nhập viện trước," nên hay cần phải được phá vỡ. Ví dụ, tại phòng cấp cứu, trong những tình huống nhất định, chẳng hạn như khi một phụ nữ mang thai sắp sinh - khi đó các công việc giấy tờ có thể tạm gác lại.

Bạn có biết rõ các quy tắc màu Đỏ và các quy tắc màu Xanh trong công ty của mình không? Quy tắc màu Đỏ có thể được thiết lập dưới dạng các điều luật hay các quy định hoặc do hội đồng quản trị của công ty lập ra. Các quy tắc màu Xanh có thể phát sinh từ chính sách của từng bộ phận hoặc từ kinh nghiệm trong quá khứ. Bạn cần hiểu các quy tắc bắt nguồn từ đâu và vì sao chúng tồn tại. Nhưng quan trọng nhất, bạn phải có khả năng giải thích chúng cho khách hàng, như thế họ cũng sẽ hiểu tại sao bạn lại thực hiện những điều bạn đang làm.

Tôi biết chúng đã được khắc vào đá, nhưng đâu là những quy tắc màu Đỏ và đâu là những quy tắc màu Xanh?

LỜI KHUYÊN:Khi bạn thảo luận về các Quy tắc màu Đỏ và các Quy tắc màu Xanh trong tổ chức của mình, chắc chắn có những bất đồng khi phân định quy tắc nào thuộc loại nào. Chuyện đó rất bình thường. Kết quả then chốt của cuộc thảo luận về Đỏ và Xanh của các bạn chính là tìm hiểu tại sao ngay từ đầu, một quy tắc lại là một quy tắc. Ví dụ, một số nhân viên trong một công ty bảo hiểm lớn khá bất ngờ khi biết việc sử dụng các chương trình phần mềm cá nhân như chương trình bảo vệ màn hình và các trò chơi trên máy tính của công ty là vi phạm một quy tắc màu Đỏ - hành động có thể khiến nhân viên bị đuổi việc. Sau cuộc trao đổi công khai qua email với nhóm cung cấp dịch vụ thông tin về quy tắc đó, hầu hết nhân viên đều đi đến một nhất trí đó là điều có thể tạo ra một hiểm họa đưa virus máy tính xâm nhập vào hệ thống. Giờ đây, màu sắc của quy tắc đặc biệt đó trở nên dễ hiểu với mỗi người trong công ty.

Phá vỡ quy tắc và uốn nắn quy tắc

Hãy tự biết những giới hạn của bản thân. Nếu bạn tin rằng có thể tạo ra một ngoại lệ, nhưng lại không chắc chắn có thể hay có nên thực hiện điều đó hay không, hãy hỏi một đồng nghiệp có nhiều kinh nghiệm hơn, ví như giám sát viên, hay người quản lý của bạn.

Nếu không có những quy tắc chính thức và không chính thức, dịch vụ có thể trở nên hỗn loạn - và khách hàng sẽ chẳng bao giờ biết được họ nên trông đợi điều gì. Nếu bạn nghĩ rằng phá vỡ hay uốn cong một quy tắc không thể khiến “trần nhà sập xuống”, điều này cũng không có nghĩa là bạn có thể xem nhẹ chuyện đó. Hãy tìm hiểu bản chất của quy tắc được đề cập đến, và những hậu quả của việc không tuân thủ nó, sau đó hãy giúp khách hàng khiến cả hệ thống phải vận hành.

Ngoại lệ chứng minh cho quy tắc.

— NGẠN NGỮ THẾ KỶ XVII

II

GÂY DỰNG NIỀM TIN TRONG MỘT THẾ GIỚI ĐẦY BẤT TRẮC VÀ NGHI NGỜ

Chúng ta luôn nói với khách hàng của mình một điều: Họ có thể tin tưởng chúng ta. Điều đó tùy thuộc vào việc hàng ngày mỗi người trong chúng ta phải giành lấy niềm tin và sự tôn trọng của khách hàng.

– DON CANNON, PHÓ CHỦ TỊCH CẤP CAO
BỘ PHẬN NGÀNH HÀNG THỰC PHẨM,
CHUỖI SIÊU THỊ WAL-MART –

Tin tưởng là tiêu chuẩn xếp hạng bạch kim cho dịch vụ khách hàng. Đó là chất keo dính để thu hút khách hàng quay trở lại. Niềm tin của khách hàng vào những cam kết của bạn cứu cánh cho bạn trong thời đại khó khăn này, khi mọi thứ dường như sắp đi sai hướng. Nếu trước đó bạn đã cam kết và mọi việc tiến triển thuận lợi, khách hàng sẽ vẫn tin tưởng bạn khi mọi việc biến chuyển từ tốt sang xấu hay thậm chí tồi tệ hơn.

Niềm tin của khách hàng hình thành và phát triển chậm rãi trong thời gian dài, và là kết quả thừa của những trải nghiệm tích cực. Niềm tin đó có thể tiêu tan chỉ với một sự cố phản bội niềm tin và nó cũng có thể được củng cố chỉ bằng một hành động phi thường đáng nhớ.

Công bằng là một trong những tiêu chí thúc đẩy sự hình thành niềm tin. Cứ đối xử với tôi thiếu công bằng - theo quan điểm của tôi - và anh sẽ vĩnh viễn mất đi một khách hàng là tôi. Vậy thế nào là công bằng trong con mắt khách hàng? Đối với mỗi khách hàng này sang khách hàng khác, sự công bằng lại khác nhau. Nhưng nói chung, khách hàng cảm thấy họ được đối xử công bằng khi:

- Họ nhận được kết quả mà họ trông đợi - nhận được cái họ yêu cầu.

- Quá trình thu nhận những thứ họ muốn không vấp phải khó khăn nào.

- Bạn giữ đúng những cam kết đã đưa ra - nếu bạn nói bạn sẽ gọi lại vào cuối ngày, thì bạn phải gọi.

- Bạn đối xử với họ đúng đạo lý - không lừa gạt họ, không có thái độ lén lút trước họ.

- Bạn nhận thức được những ước nguyện đặc biệt của riêng họ.

- Lợi ích tối ưu cho khách hàng được đặt lên trên lợi ích của công ty.

Ví dụ

Vào lúc 3 giờ chiều thứ Sáu, bà Impulsive gọi đến doanh nghiệp lữ hành của bạn. Bà ấy cần phải có mặt tại San Francisco vào đúng trưa ngày hôm sau. Bạn thông báo với bà ấy việc đó có thể rất tốn kém nhưng bạn sẽ cố gắng hết sức. Một tiếng sau, bạn có trong tay một tấm vé giá rẻ cho hạng ghế phổ thông trên một chuyến bay cất cánh lúc 6 giờ sáng. Bạn gọi cho bà ấy để báo tin.

Câu hỏi

Lần tiếp theo, bà Impulsive cần có một chuyến đi và bà ấy có thể trông cậy vào ai? Bạn thử đoán xem bà ấy sẽ gọi cho ai?

Làm thế nào để xây dựng niềm tin?

Niềm tin được tạo dựng chậm rãi, từ tốn theo thời gian và thông qua những trải nghiệm tích cực. Nhưng có những điều bạn có thể thực hiện để nhanh chóng có được sự tin tưởng.

- *Giao tiếp thường xuyên.* “Thưa bà Impulsive, tôi không chắc mình có thể thành công hay không, nhưng tôi sẽ cố gắng hết sức.”

- *Cởi mở.* “Có tin tốt lành đây! Tôi đã phải đăng ký cho bà ngay lập tức, nhưng nếu bà có thể đi chuyến bay lúc 6 giờ sáng,

thì mọi việc sẽ
ổn thỏa.”

- *Thể hiện sự nồng hậu*. “Tôi hy vọng bà sẽ có quãng thời gian vui vẻ. Tôi đoán chắc con gái bà hẳn sẽ rất vui mừng và thực sự ngạc nhiên vì bà có thể đến được.”

- *Bám sát sự thật*. “Theo số chuyến bay ít ỏi hiện có trong ngày thứ Bảy, tôi không dám chắc có thể sẽ tìm được chuyến nào. Nhưng tôi sẽ làm mọi điều có thể. Cơ hội thành công vẫn khá cao.”

Một lợi thế đối với dịch vụ trực tuyến của chúng tôi chính là bạn không cần mất công tìm kiếm khi đã truy cập vào các phương tiện của chúng tôi.

Có thể có một ranh giới nhỏ bé giữa phỉnh phờ khách hàng và đảm bảo chắc chắn với họ. Nói với khách hàng “mọi chuyện sẽ tốt đẹp” trong khi nó có thể biến chuyển khác hẳn là điều không thể chấp nhận được. Tỏ ra thẳng thắn mà không cần thổi phồng quá mức các nguy cơ hoặc quá nhấn mạnh vào những việc có thể đi chệnh hướng luôn là lựa chọn hợp lý hơn.

- *Thể hiện sự tự tin*. Nếu có vẻ do dự hay không chắc chắn về điều khách hàng muốn hoàn thành, bạn đã khiến cho lòng tin bị xói mòn, thậm chí ngay cả khi bạn thành công. Một vài câu nói đơn giản như: “Tôi không biết liệu mình có thể thực hiện được yêu cầu thay đổi chuyến bay sát nút đó của quý khách không, nhưng hãy cho phép tôi xem qua một chút. Tôi có thể gọi lại ngay cho quý khách hay quý khách vui lòng chờ máy trong ít phút?” còn lâu mới thể hiện được sự tự tin của bạn.

Tin tưởng và bao biện

Bản chất về mặt tâm lý của hành động bao biện là nhằm khôi phục niềm tin; khách hàng tin tưởng bạn có thể và bạn đồng thời giữ được những lời cam kết công khai cũng như tiềm ẩn bạn đã đưa ra. Tiến sĩ Kathleen Seiders đã phát biểu: Niềm tin đặc biệt bị đe dọa khi khách hàng cảm thấy *dễ bị tổn thương*; nghĩa là, họ nhận thấy quyền sắp xếp mọi việc đều nằm trong tay bạn và hầu như rất ít hay không có gì nằm trong quyền kiểm soát của họ. Cảm giác dễ bị tổn thương - và phản ứng của khách hàng đối với một đổ vỡ trong dịch vụ - trở nên rõ rệt nhất khi khách hàng cảm thấy họ không có một vài thứ sau đây:

Thông tin. Họ không biết chuyện gì đang diễn ra, hay sẽ phải mất bao lâu để sắp xếp ổn thỏa mọi việc.

Chuyên môn. Một khách hàng không thể tự sửa chữa ô tô hay máy tính hoặc một vụ đánh cược đầy rủi ro của họ. Tất cả “sự thông thái” đều thuộc phía bạn.

Tự do. Không có sự lựa chọn để khắc phục một vấn đề nào đó ngoài cách thỏa thuận với bạn. Khách hàng cảm thấy bạn là hy vọng duy nhất cho họ.

Trông cậy. Khách hàng nhận thấy khi có việc liên quan đến máy tính hay ô tô, thì chỉ có mình bạn mới có thể giải quyết. Họ có thể được tự do, theo như thỏa thuận trong hợp đồng, hỏi ý kiến bất cứ người nào khác mà họ có thể tìm được để thực hiện vấn đề “khắc phục,” nhưng chẳng có ai khác cả, hay ít nhất họ cũng nhìn nhận như thế.

Quá trình khôi phục niềm tin sẽ hoàn tất khi bạn lôi kéo khách hàng tham gia cùng giải quyết vấn đề: “Hãy kể lại cho tôi một lần nữa thật chính xác điều gì đã xảy ra khi chiếc máy cắt dừng lại,” hay “Quý khách có thể tóm tắt lại diễn biến câu chuyện về rắc rối này được không,” đảm bảo với khách hàng rắc rối đó có thể khắc phục được và sẽ được khắc phục.

Khi khách hàng cảm thấy bị tổn thương, tin tưởng là yêu cầu bắt buộc.

—LEONARD L. BERRY, CHUYÊN GIA VỀ DỊCH VỤ

HÃY LÀM NHỮNG ĐIỀU ĐÚNG ĐẮN... BẤT KỂ ĐIỀU ĐÓ LÀ GÌ

Hãy sử dụng khả năng phán đoán đúng đắn của bạn trong tất cả các tình huống. Sẽ không có thêm quy tắc bổ sung nào hết.

— NORDSTROM, INC. EMPLOYEE HANDBOOK —

Làm đúng mọi việc và làm những việc đúng đắn có sự tách biệt, nhưng chúng có vị trí như nhau trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

Làm đúng mọi việc liên quan đến quá trình hoàn thành công việc - thực việc công việc đúng đắn, sử dụng kỹ thuật và sự khéo léo của con người, tìm hiểu các sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn, và có thể trả lời những câu hỏi như chúng hoạt động như thế nào và tại sao, tiếp nhận những phàn nàn, bàn giao đơn đặt hàng hay khắc phục điều gì đó cho khách hàng.

Làm những việc đúng đắn liên quan đến việc quyết định xem đâu là điều tốt nhất cần thực hiện trong một hoàn cảnh cụ thể. Điều này liên quan đến việc cân nhắc xem nên làm thế nào để khách hàng có thể sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của công ty tốt nhất - đôi khi theo những cách thức họ không hề yêu cầu, hay thậm chí chưa hề nghĩ tới. Đồng thời cũng để quyết định có nên tuân theo yêu cầu của khách hàng hay không.

Cẩm nang dành cho nhân viên thuộc Bộ phận bán hàng của Nordstrom là một huyền thoại. Quy tắc độc nhất, giản dị mà tao nhã: "Hãy sử dụng khả năng phán đoán đúng đắn của bạn trong tất cả các tình huống." Các nhân viên của Nordstrom - những chuyên gia làm nên huyền thoại về dịch vụ khách hàng hoàn hảo - được khuyến khích tận dụng sự hỗ trợ của những người quản lý khi không chắc chắn mình cần phải làm gì. Trong ngôn ngữ ở Nordstrom:

"Hãy thoải mái tham khảo ý kiến của người phụ trách bộ phận của bạn, quản lý cửa hàng hay người quản lý chi nhánh bất cứ lúc nào."

Trong các chương trình hướng dẫn và đào tạo, các nhân viên của Nordstrom được biết rằng làm những điều đúng đắn có ý nghĩa thế nào đối với những khách hàng của họ. Đôi khi, nó có nghĩa là chấp nhận việc trả lại hàng hóa mà không đặt ra câu hỏi nào hay đi cùng khách hàng sang một bộ phận khác - thậm chí cùng vào cửa hàng của đối thủ cạnh tranh - để tìm được một trang phục thích hợp. Kết quả thế nào? Mọi người kể lại những câu chuyện về sự phục vụ theo phong cách Nordstrom. Thậm chí cả những người chưa bao giờ đến một cửa hiệu của Nordstrom cũng biết đến các chuyện này nhờ những cuốn sách viết về Nordstrom như *Fable Service* (Dịch vụ huyền thoại). Khi khách hàng thắc mắc: "Chắc chắn rồi, nhưng họ có thể tồn tại trên thương trường được bao lâu khi làm những chuyện như vậy?" Sẽ có người khen ngợi rằng: “Nordstrom vẫn đều đặn công bố nhiều ngành công nghiệp bán lẻ. Không những chẳng có tổ chức nào làm tốt hơn thế, mà không có tổ chức nào có thể kiếm được nhiều tiền hơn họ khi thực hiện đúng như vậy!

Liệu một điều đúng đắn có khi nào trở thành sai lầm?

Nhiều nhân viên phục vụ và nhiều nhà quản lý luôn cảm thấy sợ hãi những chính sách giản đơn kiểu "hãy làm những điều đúng đắn". Nỗi sợ đó hoàn toàn tự nhiên; chúng ta luôn được cảnh báo về những hậu quả của việc "mặc kệ cửa hàng". Nhưng chúng ta có thể dễ dàng vượt qua nỗi sợ đó khi có sự kết hợp giữa nhận thức chung, năng lực với kinh nghiệm để gánh vác vấn đề.

LỜI KHUYÊN:Hãy tận dụng thời gian - và cứ hai tuần dành một giờ để họp mặt với các đồng nghiệp và học hỏi kinh nghiệm từ họ. Chia sẻ những câu chuyện thành công cũng như thất bại trong việc giải quyết những vấn đề khó khăn của khách hàng. Nếu bạn gặp khó khăn, thì người khác cũng như vậy.

Liệu bạn có định bỏ mặc cửa hàng không? Tất nhiên là không, không nhiều hơn những gì nhân viên của Nordstrom thực hiện. Khi các nhà quản lý và nhân viên phục vụ cảm thấy không chắc chắn với ý tưởng "làm những điều đúng đắn", chúng tôi cho họ biết quan điểm của dịch vụ khách hàng hoàn hảo chính là khiến cho khách hàng vui thích. Điều đó sẽ khiến khách hàng quay lại lần nữa - và mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Thật vô ích cho công ty của bạn khi tuyển dụng những người giỏi giang, đào tạo họ thật tốt, hậu thuẫn họ bằng hệ thống phục vụ thân thiện với khách hàng và bộ máy quản trị sẵn sàng trợ giúp, nhưng lại từ chối cho họ cơ hội (hay nhìn thấy họ để tuột mất cơ hội) đưa ra những phán đoán có lợi cho khách hàng. Hệ thống không hề nằm ngoài tầm kiểm soát; nó được kiểm soát bởi trực giác bẩm sinh đáng tin cậy của bạn. Vì thế, công ty đã tin tưởng giao cho bạn tài sản vô giá quan trọng nhất đối với công ty -

khách hàng, tất cả tương lai của hoạt động kinh doanh.

Khả năng phán xét đáng tin cậy của bạn có thể ứng dụng trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Nếu bạn biết rõ công việc của mình, nhưng không thật sự chắc chắn bạn nên hay không nên làm gì trong một tình huống đặc biệt, hãy thử sử dụng ba câu hỏi sau đây làm kim chỉ nam cho mình:

1. Liệu hành động đó có vi phạm quy tắc màu Đỏ, hay bẻ cong một quy tắc màu Xanh nào không? Nếu liên quan đến một quy tắc màu Đỏ, bạn có thể dừng lại. Khi các hộ lý tại Bệnh viện St. Luke ở Milwaukee được các bệnh nhân hỏi xin nước, họ biết việc đầu tiên cần làm là kiểm tra ở chỗ y tá trực. Nếu bệnh nhân đang trong giai đoạn hạn chế sử dụng dịch lỏng, thì một hành động đơn giản như cho họ một ly nước cũng vi phạm quy tắc màu Đỏ.

2. Nếu nó liên quan đến một quy tắc màu Xanh, liệu việc bẻ cong hay phá vỡ quy tắc đó có giúp chúng ta phục vụ khách hàng tốt hơn không? Thực tế, bạn *có thể* uốn một quy tắc mà bản thân nó không phải là một quy định về việc bạn *nên* sửa đổi hay bỏ qua một quy tắc màu Xanh. Việc vệ sinh cửa sổ bên trong cho tòa nhà lịch sử Foshay Tower tại Minneapolis, bang Minesota, vẫn luôn được tiến hành trong tuần làm việc, và trong giờ làm việc - là một quy tắc màu Xanh. Trong khi người quản lý tòa nhà sẵn sàng xếp lịch phục vụ vào ngày nghỉ cuối tuần cho những người thuê nhà có yêu cầu, trước tiên cô ấy giải thích: "Các cửa sổ của chúng tôi có từ năm 1929. Chúng tôi muốn vệ sinh chúng vào ngày thường hơn, bởi như thế nếu tìm thấy chỗ nào cần sửa chữa, chúng tôi có thể thực hiện ngay. Tôi không muốn bất kỳ người thuê nhà nào phải thấy cảnh một rào băng kín hay một cánh cửa đóng kín để sửa chữa.

3. Ai là người đưa ra quyết định cuối cùng? Hãy tìm ra người đó và bắt tay vào hành động. Trong nhiều trường hợp, người đó chính là bạn. Đôi lúc, đặc biệt trong trường hợp sửa đổi một quy tắc màu Xanh có khả năng gây rủi ro hay đòi hỏi chi phí, bạn sẽ cần đến sự tham gia của người quản lý hay giám sát. Cùng với các câu trả lời của họ, bạn sẽ có thể đưa ra cho người quản lý của mình những ý kiến cũng như kế hoạch hành động.

Nếu họ (các nhân viên) đưa ra một quyết định sai lầm, điều đó không sao cả bởi nó có thể được sửa chữa. Ít nhất họ cũng đã hành động với niềm tin vững chắc. Đây là một phần trong cam kết của chúng ta với khách hàng.

— ISADORE SHARP
CHỦ TỊCH HỆ THỐNG KHÁCH SẠN FOUR SEASONS

13

LẮNG NGHE LÀ MỘT KỸ NĂNG — HÃY SỬ DỤNG NÓ

Lắng nghe thể hiện sự tin tưởng và tôn trọng cũng như sự tham gia và chia sẻ thông tin chứ không đơn thuần chỉ thực hiện chức năng của đôi tai.

—BEVERLY BRIGGS, BIÊN TẬP VIÊN,
CUSTOMER CONNECTION NEWSLETTER—

Chúng ta hầu hết chỉ chú ý lắng nghe khoảng 25% những gì chúng ta nghe được. Điều gì xảy ra với 75% còn lại? Chúng ta để chúng trôi ra ngoài. Đi vào tai bên này rồi đi ra ở tai bên kia, như thể chúng ta chưa từng nghe về điều đó. Lắng nghe thật sự quan trọng, thật đáng ngạc nhiên khi biết rằng chúng ta hiếm khi thực hiện điều đó đúng đắn. Nhưng khi dịch vụ có liên quan đến việc lắng nghe, thấu hiểu và trả lời khách hàng, thì lắng nghe hiệu quả là một kỹ năng quan trọng. Khi lắng nghe đúng cách, bạn có thể:

- Hình dung ra những điều khách hàng mong muốn.

- Ngăn ngừa những hiểu lầm và sai sót.

- Tập hợp những điểm then chốt để cải tiến dịch vụ của mình.

- Xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Điều quan trọng là phải chủ động lắng nghe. Để phục vụ tốt khách hàng, bạn cần biết chính xác họ muốn gì, muốn như thế nào, khi nào họ muốn có nó, họ mong đợi phải trả mức giá bao nhiêu, họ có thể chờ đợi bao lâu, và còn điều gì khác họ trông đợi. Khách hàng luôn sẵn sàng, sẵn lòng và có đủ khả năng nói cho bạn biết mọi điều (hay hầu như mọi điều) bạn cần biết.

Kỹ năng lắng nghe là do rèn luyện, không phải do bẩm sinh

Những người có khả năng lắng nghe tốt không phải sinh ra đã có khả năng đó. Chỉ có điều họ đã luyện tập từ rất sớm. Không bao giờ quá muộn để bắt đầu trau dồi, bởi lắng nghe hiệu quả là một kỹ năng sẽ được cải thiện khi bạn luyện tập. Hơn nữa, người biết lắng nghe có lợi thế mạnh mẽ trong bất kỳ cuộc đối thoại nào: Trong khi hầu hết mọi người chỉ có thể nói khoảng 125 đến 150 từ mỗi phút, chúng ta có thể nghe được tới 450 từ trong một phút! Điều đó có nghĩa là chúng ta vẫn tận dụng được thời gian trong khi lắng nghe để xác định những nội dung chính mà người nói đang cố gắng truyền đạt và bắt tay vào sắp xếp các nội dung đó thành một đáp án ấn tượng.

LỜI KHUYÊN:Hãy củng cố việc lắng nghe khách hàng bằng cách ghi lại các thông tin và ý kiến về cách thức trả lời - nhưng đừng làm giảm sự tập trung của bạn bằng cách cố gắng ghi chép một lời từ chối hay một lý lẽ. Khi có cơ hội phát biểu, bạn sẽ có thể "phản ánh" lại những ý chính của khách hàng. Nhắc lại, cho dù chỉ với những điều dễ dàng và quá hiển nhiên, cũng khẳng định một điều bạn đã lắng nghe và thấu hiểu khách hàng của mình và giờ đây, bạn đã sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu, câu hỏi, hay các vấn đề rắc rối của họ.

Hãy chắc chắn bạn hiểu những điều người nói đang cố gắng diễn đạt:

1. Với trường hợp những thông tin phức tạp, hãy xác nhận bạn hiểu bằng cách nhắc lại điều đó: "Tốt rồi. Cho phép tôi được ngắt lời quý khách. Quý khách đã đưa ra một vài ý quan trọng và tôi muốn chắc chắn mình hiểu đúng ý. Quý khách nói rằng..."

2. Hãy đặt câu hỏi khi bạn còn chưa nắm rõ vấn đề nào đó: "Quý khách muốn một món đồ có nhiều cạnh, kích thước lớn, có kèm nút bấm khóa ngược hay một mẫu xinh xắn có bề mặt được đánh bóng với tay cầm có dạ quang?"

3. Hãy đọc lại các thông tin trọng yếu - ví dụ như, cách đánh vần tên công ty hay những con số trong địa chỉ, số điện thoại, trang web, hoặc địa chỉ email - sau khi bạn đã ghi lại chúng. Việc này giúp đảm bảo bạn có thông tin chính xác, đồng thời cam đoan một lần nữa với khách hàng rằng bạn đã lắng nghe và hiểu rõ.

Những rào cản đối với việc lắng nghe hiệu quả

Có rất nhiều thứ gây xao nhãng khi bạn đang chăm chú lắng nghe.

- *Tiếng ồn*. Quá nhiều tiếng ồn trong môi trường làm việc có thể gây trở ngại cho bạn. Liệu bạn có thể dễ dàng nghe được lời khách hàng khi họ nói với âm lượng bình thường không? Hay chúng sẽ chìm nghỉm trong tiếng nhạc quá lớn, trong sự ồn ào huyên náo nơi bạn làm việc, hoặc giữa giọng nói của đồng nghiệp cũng như của các khách hàng khác?

- *Sự gián đoạn*. Hoạt động giao tiếp diễn ra khi hai người cùng tham gia. Bạn đã bao giờ phải cố gắng giải thích điều gì đó cho một người luôn miệng nói, "Chỉ mất mấy giây thôi, tôi phải nhận cuộc gọi này" hay thường xuyên nhìn qua vai bạn để hét lên những lời khuyên hay một thông tin nào đó cho đồng nghiệp của họ? Những sự gián đoạn đó thể hiện với khách hàng rằng: "Quý vị chẳng quan trọng" hay "Tôi thực sự chẳng muốn nghe các vị."

Bắt đầu đi. Tôi đang nghe đây.

- *Mơ màng*. Những hành động gián đoạn có thể xuất hiện từ bản thân bạn cũng như do yếu tố bên ngoài tác động. Khi bạn nhận thấy những suy nghĩ của mình đang cuốn theo bộ phim bạn dự định sẽ xem tối nay hay cuộc cãi vã giữa bạn với người yêu sáng nay, tức là sự gián đoạn từ bản thân bạn có thể trở thành kẻ phá hoại đối với việc tập trung lắng nghe. Hãy tập trung vào khách hàng.

- *Công nghệ*. Công nghệ có thể gây trở ngại cho việc lắng nghe hiệu quả cũng nhiều như nó đã giúp chúng ta xích lại gần nhau. Đối với tất cả những dịch vụ tuyệt vời có thể tiến hành qua điện thoại, các thiết bị đầu cuối kích hoạt bằng giọng nói, và những micrô điều khiển từ xa trong các cửa hàng, sẽ khó khăn hơn nhiều khi lắng nghe một ai đó mà bạn không gặp trực tiếp. Màn hình máy tính trên bàn làm việc của bạn cũng có thể gây cản trở. Thay vì cố gắng lắng nghe khách hàng và tìm số tài khoản của bà ấy, bạn có thể nói thật đơn giản: "Vâng, thưa bà Smith, để tôi lấy tài khoản của bà trong thông tin lưu trên máy tính... Nó đây rồi. Giờ thì, chúng ta cùng xem qua nó, như thế tôi có thể nắm được tất cả các chi tiết."

- *Những suy nghĩ khuôn sáo*. Khi chúng ta gán cho khách hàng - mỗi khi chúng ta đặt giả thuyết xem họ trông như thế nào, họ sẽ xử sự ra sao, và họ phải nói những gì - chúng ta khiến việc hiểu thực sự họ muốn nói gì trở nên khó khăn hơn. Từ xuất phát điểm sai lầm đó, chúng ta gắn những gì đã thấy, trải nghiệm, và nghe được từ trước thành một dự đoán đầy thiếu sót. Và thông thường, chúng ta hoàn toàn sai lầm.

- *Dùng những từ ngữ châm biếm*. Tất cả chúng ta đều có những chủ đề nhạy cảm mà khách hàng có thể vô tình đề cập đến. Và khi chiếc nút đó bật ra, việc lắng nghe có thể chấm dứt. Hãy luôn ghi nhớ một điều, mối bận tâm duy nhất của bạn là lắng nghe những gì khách hàng đang cố gắng truyền đạt, không phải những từ ngữ đặc biệt mà họ sử dụng. Việc vô tình đề cập đến vấn đề nhạy cảm của bạn hoàn toàn không xuất phát ý xấu nào. (Và cho dù khách hàng có châm chích vì sự thể hiện trước đây của bạn, thì hãy cứ để nó qua đi, càng thể hiện sự độ lượng và phong cách đĩnh đạc của bạn bao nhiêu, khả năng thành công của bạn càng lớn bấy nhiêu.)

- *Thái độ*. Thái độ của bạn thể hiện qua những gì bạn nghe được và cách bạn trả lời. Thái độ của bạn nên giúp bạn lắng nghe, chứ không phải để bao che cho bạn trước lời nói của khách hàng.

Việc thấu hiểu những điều khách hàng không nói với bạn cũng rất quan trọng. Nếu khách hàng thường nhấn mạnh với bạn về chuyện chuyển phát nhanh, nhưng gần đây thì không, có lẽ bạn đã không thể hiện tốt. Nếu họ thở dài và nói "Thôi được rồi, tôi đoán thế," khi bạn hỏi họ xem họ muốn dịch vụ của bạn tiến hành như thế nào, thì hẳn bạn cũng nên hiểu một thông điệp to và rõ ràng khác mà họ muốn truyền đạt.

Mọi người không mua vì họ được làm cho hiểu. Họ mua bởi vì họ cảm thấy đã hiểu.

—TRIẾT LÝ BÁN HÀNG

14

ĐẶT NHỮNG CÂU HỎI THÔNG MINH

Biết một vài trong số các câu hỏi còn tốt hơn biết tất cả các câu trả lời.

— JAMES THURBER —

Khách hàng thường không trình bày rõ ràng nhu cầu hay mong muốn của họ. Khi một khách hàng nói "Tôi không chắc chắn lắm," để trả lời cho câu hỏi "Tôi có thể giúp gì cho quý khách?" của bạn, nghĩa là họ đã thẳng thắn bày tỏ những cảm xúc chân thực thường gặp của mình. Công việc của bạn là giúp họ sắp xếp tất cả những suy nghĩ đó.

Để thành công với một khách hàng thiếu dứt khoát hay còn bối rối, bạn cần phải "đội chiếc mũ thám tử lên đầu" và tìm kiếm các manh mối. Được trang bị một nguồn cung cấp các câu hỏi đáng tin cậy, chắc chắn bạn sẽ thành công.

Có ba loại câu hỏi sẽ giúp bạn hiểu được điều mà khách hàng mong muốn.

Câu hỏi về tiểu sử

Những câu hỏi về tiểu sử khách hàng là cách tuyệt vời để bắt đầu cuộc đối thoại. Chúng giúp bạn biết mình đang nói chuyện với ai và cho phép bạn phác thảo trong đầu hình ảnh sơ bộ cũng như hiểu biết ban đầu về khách hàng. Chúng cũng giúp bạn xác định xem liệu mình có phải là người thích hợp nhất để trợ giúp khách hàng không, hay bạn sẽ phải hướng dẫn họ đến gặp người khác hoặc bộ phận khác.

- "Quý khách đã có tài khoản ở công ty chúng tôi chưa?"

- "Xin quý khách vui lòng cho biết mã số đăng ký của quý khách trên catalog là gì ạ?

- "Tôi có một vài câu hỏi về tiền sử bệnh án của quý khách. Trước tiên, quý khách đã bao giờ mắc một trong những chứng bệnh sau... ?"

Đôi khi, khách hàng cũng tìm cách lảng tránh những câu hỏi về tiểu sử, chẳng hạn như: "Tại sao anh cần biết điều đó?"Hoặc họ có thể phản ứng lại: "Tôi đã cung cấp mọi thông tin cho anh từ trước khi đó rồi. Anh không lưu lại à?" Bạn có thể làm dịu sự bực bội của khách hàng bằng cách giải thích ngay từ đầu vì sao bạn cần các thông tin đó. Chúng tôi gọi đó là *chiến thuật báo trước*. Dưới đây là một vài ví dụ:

- "Tôi đánh giá cao sự quan tâm của cô, thưa cô Wilson. Nếu cô giúp tôi bằng cách trả lời một vài câu hỏi, tôi sẽ giúp cô liên hệ với nhân viên giỏi nhất để giải quyết vấn đề này."

- "Tôi cần một vài thông tin về tiền sử bệnh lý của quý khách. Chúng tôi làm như vậy để chắc chắn rằng những hồ sơ lưu trữ của mình luôn chính xác và được cập nhật thường xuyên."

Việc báo trước như vậy nhằm đảm bảo với khách hàng rằng bạn thực sự quan tâm tới họ và các câu hỏi về tiểu sử luôn có mục đích rõ ràng.

Câu hỏi thăm dò

Những câu hỏi thăm dò giúp bạn tìm hiểu kỹ hơn nhu cầu, khó khăn hay phàn nàn của khách hàng để xác định các yếu tố liên quan giúp tìm ra giải pháp giải quyết vấn đề. Có hai loại câu hỏi cơ bản: câu hỏi đóng và câu hỏi mở. Các câu hỏi đóng có thể giúp bạn có được những thông tin cụ thể, ví dụ: "Mã số tài khoản của quý khách là gì?". Câu hỏi mở đòi hỏi khách hàng phải giải thích dài dòng và tham gia đối thoại. Thông thường, các câu hỏi thăm dò là câu hỏi mở.

- "Quý khách có thể cho tôi biết thêm về sự kiện đó không? Ai sẽ tham dự, họ mong đợi điều gì, và làm thế nào để cải tiến các sự kiện tương tự?"

- "Quý khách muốn xe đạp của mình như thế nào ạ?"

- "Quý khách có thể vui lòng cho biết vấn đề quý khách gặp phải khi kết nối đầu video?"

Lưu ý, những câu hỏi thăm dò chỉ là một cách để bạn thu thập thông tin. Nếu bạn cảm thấy câu trả lời của khách hàng có vẻ không đúng hoặc chưa chính xác, cũng đừng tranh cãi với họ. Thay vào đó, hãy hỏi một câu hỏi khác.

Câu hỏi thăm dò bao gồm năm loại câu hỏi: *Ai*, *Điều gì*, *Khi nào, Ở đâu* và *Tại sao*. Đây là những câu hỏi được các phóng viên ưa dùng trong nhiều thập kỷ.

- "*Ai* là người chịu ảnh hưởng bởi chuyện này?"

- "Tiếp đến, quý khách mong muốn *điều gì*?"

- "*Khi nào* quý khách cần thiết bị mới được lắp đặt?"

- "Thiết bị này bị trục trặc *ở đâu*?"

- "Chúng tôi muốn tìm hiểu *tại sao* rắc rối lại xảy ra và giải pháp nào để ngăn ngừa chuyện này tiếp tục tái diễn. Quý khách đã có giả thuyết
nào chưa?"

Tất nhiên, những câu hỏi mà bạn đặt ra có thể thay đổi tùy theo hoàn cảnh. Và nếu cảm thấy còn nhiều nghi vấn, bạn có thể sử dụng dạng câu hỏi “thử – và – đúng" như: “Quý khách có thể vui lòng cung cấp thêm thông tin về vấn đề đó được không ạ?"

CHÚ Ý:Hãy cẩn thận khi sử dụng câu hỏi Tại sao, khách hàng có thể nghĩ rằng bạn đang cố tình buộc tội hay đổ lỗi cho họ về vấn đề họ đang trình bày.

Câu hỏi xác nhận

Các câu hỏi xác nhận giúp bạn "kiểm tra và cân đối" một vấn đề nào đó. Chúng giúp bạn hiểu đúng thông điệp của khách hàng và cho họ cơ hội để bổ sung thông tin trợ giúp hay làm sáng tỏ thêm.

- "Đây là chế độ ăn kiêng sau điều trị do Bác sĩ Kling chỉ định. Các bài tập thể dục rất quan trọng nhưng khá khó khăn. Quý khách có muốn cân nhắc lại lần nữa không?"

- "Như vậy, chúng tôi có thể chuyển cho quý khách một phần sản phẩm ngay trong hôm nay, và sẽ giao đủ số còn lại vào thứ Hai, liệu như thế đã thỏa mãn yêu cầu cấp bách của quý khách chưa ạ?"



Có thể coi im lặng là lời xác nhận sự đồng ý của khách hàng. Tuy nhiên, im lặng đôi khi là dấu hiệu cho thấy khách hàng không muốn hợp tác với bạn nữa, họ có thể đang thất vọng, giận dữ hoặc cảm thấy ngại ngùng không muốn nói lời từ chối. Do đó, bạn có thể xác nhận lại điều đó bằng cách đưa ra một lời tuyên bố, chứ không phải là một câu hỏi, sẽ là một ý hay nếu bạn yêu cầu một câu trả lời, ví dụ như:

"Hãy giúp tôi chắc chắn rằng mình đang hiểu đúng yêu cầu của quý khách. Công ty quý khách sẽ chính thức khai trương vào ngày 15, nhưng trước đó, do phải bắt đầu ngay công việc tại văn phòng mới, quý khách muốn đường dây điện thoại mới hoạt động ngay từ ngày 11, và yêu cầu không cắt đường dây cũ trước ngày 16. Có đúng không ạ?"

LỜI KHUYÊN:Nếu bạn từng bị ai đó nhìn chằm chằm vào mắt và hỏi "Anh có hiểu không?" bằng một giọng chậm rãi và đầy

ẩn ý, bạn sẽ hiểu rằng đôi khi một số câu hỏi có thể làm tổn thương người khác. Hãy cẩn trọng với ngôn từ và giọng nói của mình, sao cho lời khẳng định của bạn không khiến khách hàng hiểu nhầm là bạn đang nghĩ rằng: "Chỉ có một thằng ngốc mới không hiểu điều đó. Anh có phải đồ ngốc không hả?"

Khi câu hỏi đi sai hướng

Một câu hỏi hay nhưng không đúng thời điểm và ngôn ngữ không phù hợp cũng có thể làm hỏng toàn bộ công sức mà bạn đã cố gắng gây dựng. Khi các câu hỏi đi sai hướng, hậu quả mà bạn nhận được có thể là một trong bốn trường hợp sau đây:

1. *Câu hỏi đặt ra không đúng lúc; có thể nằm ngoài diễn biến của sự việc*. Nên sắp xếp thứ tự các câu hỏi đặt ra sao cho thật logic. Ví dụ, hỏi tên khách hàng khi mới bắt đầu cuộc trò chuyện nói chung rất dễ nhưng sẽ thật khó khăn để hỏi điều đó sau khi hai người đã kết thúc cuộc nói chuyện kéo dài 30 phút.

2. *Khách hàng nghĩ rằng bạn đang hỏi về một điều bạn đã biết; hoặc khách hàng tin rằng bạn nên biết điều đó*. Hãy giải thích cho khách hàng lí do vì sao bạn cần hỏi điều đó trước khi bắt đầu trò chuyện.

- "Tôi biết Hector đã lưu lại số điện thoại của quý khách, nhưng liệu tôi có thể ghi lại nó lần nữa để có thể tra cứu nhanh hơn không ạ?"

3. *Khách hàng cảm thấy bạn đang hỏi quá nhiều*. Hãy ước lượng số câu hỏi của bạn, vì bạn và vì khách hàng.

4. *Những câu hỏi quá riêng tư*. Quan niệm về riêng tư và thông thường phụ thuộc vào quan điểm riêng của từng người. Nếu chỉ vì tò mò, tốt nhất bạn không nên hỏi. Nếu bạn đặt câu hỏi vì bạn muốn có thông tin, hãy giải thích lý do tại sao trước khi hỏi.

- "Để có thể xây dựng được kế hoạch tài chính phù hợp nhất cho quý khách, chúng tôi cần quý khách trả lời một vài câu hỏi quan trọng về khả năng tài chính cá nhân. Tất nhiên, tất cả những thông tin quý khách cung cấp ngày hôm nay sẽ được bảo mật tuyệt đối. Quý khách có thắc mắc nào trước khi chúng ta bắt đầu không?"

Chỉ khi có được những câu hỏi chính xác, bạn mới có thể tìm thấy những câu trả lời thích hợp.

— DOROTHY LEEDS

Smart Questions:
A New Strategy for Successful Managers
(Những câu hỏi thông minh: Chiến lược mới
cho các nhà quản lý thành công).

15

NHỮNG TỪ NGỮ ĐỂ CHIẾN THẮNG VÀ NHỮNG LỜI NÓI ĐỂ TRẤN AN

Lịch sự giúp bạn tiến xa, mà không hề tốn kém.

—SAMUEL SMILES
NHÀ VĂN NỔI TIẾNG THẾ KỶ XIX—

"Ồ vâng?! Gậy gộc và đá tảng có thể làm tôi gãy xương, nhưng ngôn từ chẳng bao giờ có thể làm tôi tổn thương." Quen thuộc phải không nào? Khi còn nhỏ, chúng ta đã không ít lần nghe qua câu nói này. Đó là cách chúng ta tự bảo vệ mình cho dù biết rằng ngôn ngữ cũng có thể gây tổn thương - về mặt tinh thần hoặc thể xác. Và chắc hẳn không ít người trong chúng ta từng phải nếm trải nỗi đau do ngôn từ gây ra, và nỗi đau đó thậm chí có thể khủng khiếp hơn rất nhiều so với việc bị trật khớp hay gãy xương tay.

Ngôn từ cũng có tác động mạnh đối với người trưởng thành. Chúng ta có khả năng hủy hoại hay an ủi khách hàng của mình bằng ngôn ngữ; điều đó tùy thuộc cách chúng ta sử dụng chúng như thế nào. Những người làm có khả năng sử dụng ngôn ngữ uyển chuyển hợp lý sẽ giành được ưu thế trong hoạt động dịch vụ.

Những câu nói cấm kỵ

Một vài từ, dù là từ đơn hay từ ghép, cũng có thể gây ra những hình ảnh tiêu cực. Nancy Friedman, chuyên viên tư vấn về dịch vụ khách hàng và kỹ năng giao tiếp qua điện thoại, được nhiều người biết tới với tên gọi "Bác sĩ qua điện thoại" (The Telephone DoctorTM), đã ủng hộ việc nghiêm cấm Năm Câu nói Cấm kỵ - năm câu trả lời, vô tình hay cố ý, có thể khiến khách hàng bật dậy vì tức giận và không hài lòng. Dưới đây là bảng liệt kê năm loại câu hỏi, kèm theo những câu thay thế do cô gợi ý.

Bảng 15-1

Câu nói cấm kỵ	Thay vào đó hãy nói
1. "Tôi không biết."	"Chà, thật là một câu hỏi hay. Hãy để tôi thử kiểm tra và tìm xem sao."
2. "Chúng tôi không thể làm điều đó."	"Ôi chao, cái đó khó đấy. Để xem chúng tôi có thể làm được gì nào." Sau đó hãy tìm ra một giải pháp thay thế.
3. "Quý khách sẽ phải..."	Làm dịu bớt sự đòi hỏi bằng những câu kiểu như, "Quý khách sẽ cần," hoặc "Đây là cách chúng tôi có thể giúp đỡ quý khách về việc đó," hay "Lần sau nếu chuyện đó xảy ra, thì đây là những điều quý khách có thể thực hiện."
4. "Vui lòng chờ trong giây lát; tôi sẽ quay lại ngay."	"Tôi sẽ mất khoảng hai hay ba phút (hoặc thực tế có thể sẽ mất bao lâu) để lấy thứ đó. Quý khách có thể giữ máy trong lúc tôi kiểm tra lại được không?"
5. Dùng từ "Không" ở ngay đầu câu.	Nếu suy nghĩ cẩn thận trước khi nói ra, bạn có thể biến mọi câu trả lời phủ định thành một câu trả lời khẳng định. "Chúng tôi không thể hoàn lại tiền cho quý khách, nhưng quý khách có thể nhận một sản phẩm thay thế đó mà không mất thêm khoản phụ phí nào hết.

Mặc dù năm câu nói này chắc chắn sẽ khiến khách hàng giận dữ, song chúng cũng không phải những câu cá biệt. Còn những câu nói nào khác có thể khiến bạn cáu tiết với tư cách một khách hàng mà không được liệt kê trong Bảng 15-1?

LỜI KHUYÊN:Hãy lập ra danh sách những từ hay câu Hãy Nói và Đừng Nói của chính bạn. Dùng danh mục trong Bảng 15-2 làm cơ sở để bắt đầu. Bằng kinh nghiệm của chính bản thân mình và kinh nghiệm học hỏi từ các đồng nghiệp, bạn có thể bổ sung thêm vào danh mục của riêng mình. Từ nào hay câu nào chắc chắn sẽ mang đến nụ cười trên khuôn mặt khách hàng? Từ nào hay câu nào sẽ khiến khách hàng nhíu mày? Hãy bổ sung chúng bằng kinh nghiệm thực tế khi là khách hàng cũng như khi là người cung cấp dịch vụ. (Ghi chú: Tất cả các ví dụ trên đều xuất phát từ các tình huống trong thực tế (Bảng 15-2)

Bảng 15-2

Đừng Nói	Hãy Nói
"Cô ấy bận đi lấy một thanh kẹo khác."	"Hiện giờ cô ấy không rảnh."

“Chúng ta đã xong chưa đây?”	“Quý khách còn thắc mắc nào nữa không?“,
“Không vấn đề gì.”	Tôi rất vui lòng.” hoặc “Tôi lấy làm vinh hạnh được phục vụ quý khách.”
“Em yêu” hay “Anh bạn” hay “Quý bà”	Gọi tên của khách hàng (theo cách ông hay bà ấy muốn tên của họ được sử dụng).
“Thật ra, điều đó thực sự không phải mối bận tâm của tôi.”	“Tôi hiểu quý khách lo lắng đến mức nào.”
“Vâng, vâng. Tôi nhận.”	“Cá nhân tôi sẽ giải quyết vấn đề đó cho quý khách.”

Thông điệp phía sau ngôn ngữ

Đôi khi, người cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo có thể nói điều gì đó hết sức chân thành và vô tư, một điều có vẻ bình thường đối với bạn, song lại có thể khiến khách hàng phật ý. Bạn không hề cố ý chọc giận khách hàng, nhưng kết quả lại hoàn toàn ngược lại. Khi học được cách nhận biết một vài câu chữ thông thường có thể khiến mình phải nhận những câu trả lời không như mong muốn, bạn sẽ thấy bản thân mình dần thành công hơn trong việc tránh xa hay giảm bớt căng thẳng trước những tình huống như vậy.

Một trong những thông điệp tiêu cực thường gặp nhất mà chúng ta có thể vô tình gửi đến khách hàng đó là: “Tôi nghĩ ông là đồ ngốc.” Thông điệp này xuất hiện khi bạn sử dụng những câu đại loại như: “Quý khách có hiểu không?” với một giọng điệu nào đó, hoặc nói chuyện với khách hàng như thể đang nói với một đứa trẻ lên bốn (mặc dù cách cư xử của khách hàng có thể không khác gì một đứa trẻ còn học mẫu giáo). Nếu ngay cả một đứa trẻ bốn tuổi cũng ghét bị coi thường, thì thử hỏi một khách hàng trưởng thành làm sao có thể cảm thấy thú vị hay hài lòng với câu nói hay cách cư xử như thế được?

Một nhân viên kỹ thuật truyền hình cáp đã giới thiệu một kỹ thuật hữu ích giúp bạn nắm được thông tin mà không khiến khách hàng tự ái, kỹ thuật đó mang tên *Customer Connection Newsletter* (Thư tín kết nối khách hàng). Các kỹ thuật viên cần chắc chắn khách hàng trên đường dây điện thoại đã bắt đầu với xuất phát điểm đúng đắn:

Trước đây, khi tiến hành trợ giúp (một người sử dụng dịch vụ) trong một vấn đề nào đó, tôi cần phải xác nhận thiết bị đã được chỉnh về đúng kênh hay chưa... Do đó tôi thường hỏi khách hàng rằng: “Chiếc ti vi đã được chỉnh về kênh 3 chưa ạ?” và câu trả lời luôn là: “Đã chỉnh”... do quá nhàm chán với câu trả lời đó, tôi đã hỏi lại với giọng điệu không mấy thoải mái “Làm ơn kiểm tra lại giúp tôi.” Thế nên, hiện tại tôi đã thay đổi cách nói đó: “Quý khách có thể vui lòng chuyển sang kênh 5. Đợi 10 giây, tiếp đó hãy chuyển trở lại kênh 3. Rồi cho tôi biết chuyện gì đã xảy ra.” Cách làm này vừa giúp tôi có được thông tin cần thiết vừa không làm khách hàng phật ý.

Phương pháp này cũng không thể hiện việc người kỹ thuật viên nghĩ rằng vị khách đó thực ra chẳng hề biết cách điều khiển một chiếc ti vi.

Xua tan nỗi sợ hãi

Các nhân viên tiếp thị qua điện thoại, những người thường gọi cho bạn vào bữa tối để chào bán cho bạn một vài món hàng gì đó, qua nhiều năm đã tự mình xây dựng nên những kịch bản viết sẵn; những lời thoại sẵn có để hỗ trợ cho công tác tiếp thị của mình.

Những người làm dịch vụ thường cảm thấy miễn cưỡng khi phải dùng đến kịch bản, bởi lẽ họ sợ hãi rằng mình sẽ trông giống như robot hay một cỗ máy khi giao tiếp với các khách hàng. Điều đó hoàn toàn có thể xảy ra nhưng không nhất thiết phải xảy ra.

Chuyên gia tư vấn dịch vụ Gail Boylan, cựu y tá trưởng của Tập đoàn Y tế Baptist tại Pensacola, bang Florida, cũng đã từng có cảm nhận như vậy: "Tôi từng căm ghét ý tưởng viết sẵn kịch bản. Nó chẳng khác nào một sự sỉ nhục đối với trí tuệ con người." Tuy nhiên, được khích lệ bởi những gì đã chứng kiến tại một bệnh viện cao cấp ở Chicago, Boylan cùng các đồng nghiệp đã soạn ra một số kịch bản đơn giản - những câu nói mà mọi người nên sử dụng khi giao tiếp với người bệnh - chúng đã tạo ra một kết quả ấn tượng trong dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Một nhóm y tá đã gợi ý câu nói: "Tôi hạ tấm rèm xuống nhằm bảo vệ sự riêng tư cho quý vị" khi kéo rèm che quanh giường bệnh. Người bệnh bắt đầu nhận thấy các y tá đã quan tâm và chăm sóc họ nhiều đến thế nào.

Trước khi rời khỏi phòng bệnh, các nhân viên vệ sinh, hộ lý và các nhân viên bảo trì sẽ nói: "Quý khách cần tôi giúp gì nữa không ạ? Hiện giờ tôi đang rảnh." Những lời bình phẩm về sự ân cần của các y tá và nhân viên trong bệnh viện nhanh chóng lan truyền khắp bệnh viện. Quan trọng hơn, số lượng các cuộc gọi không liên quan đến chăm sóc y tế từ phía người bệnh đến bộ phận y tá cũng đã giảm đến 40%.

Các kịch bản soạn sẵn cho dịch vụ hiệu quả nhất khi:

- Ngắn gọn và dễ nhớ.

- Được phát triển xung quanh những vấn đề quan trọng đối với khách hàng.

- Có thể được giải thích bằng nhiều từ ngữ khác nhau - mỗi người đều có quyền diễn đạt chúng bằng ngôn ngữ của riêng họ.

Đâu là những kịch bản thoại tốt nhất trong ngành dịch vụ? Đơn giản thôi. Chúng chính là những câu mà bạn cũng như các đồng nghiệp cùng ngồi xuống và tự viết ra cho bản thân mình.

Loài người sống không chỉ bằng ngôn ngữ, cho dù đôi khi người ta vẫn phải cố nuốt lấy chúng để sống.

— ADLAI STEVENSON, LUẬT GIA VÀ CHÍNH TRỊ GIA

16

CƠ SỞ THỰC TẾ KHI GẶP MẶT TRỰC TIẾP

Tôi xin long trọng tuyên bố và cam kết với từng khách hàng đứng trong khoảng 10 feet xung quanh tôi, tôi sẽ mỉm cười, nhìn vào mắt họ và chào đón họ, vì vậy, Sam, hãy giúp tôi.

– LỜI CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN,
CHUỖI CỬA HÀNG GIẢM GIÁ CỦA WAL-MART –

Những từ chúng ta nói, nghe, hay đọc chỉ là một phần nhỏ trong cách thức chúng ta giao tiếp với một người khác. Các chuyên gia gợi ý rằng trong tình huống gặp mặt trực tiếp, ít nhất có đến 70% thông tin trao đổi được thực hiện mà không cần dùng đến từ ngữ. Điều đó còn được gọi là giao tiếp phi ngôn từ.

Vậy giao tiếp phi ngôn từ là gì? Nó bao gồm mọi hình thức giao tiếp mà không cần dùng đến từ ngữ - ví dụ như, ngôn ngữ cơ thể, hành động, phản ứng, và cách thức chúng ta thể hiện với người khác khi giao tiếp với họ. Có chín khía cạnh cơ bản trong giao tiếp phi ngôn từ. Những người cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo là những người ý thức được ý nghĩa sắc bén trong từng khía cạnh đó.

1. *Sự gần gũi.* Hãy thử trò chuyện với một đồng nghiệp đang đứng cách bạn khoảng một sải tay. Sau một vài phút, hãy tiến lại gần người đó cho đến khi mũi hai người chỉ còn cách nhau khoảng 6 inches. Liệu bạn có cảm thấy khó chịu không? Hầu hết các cư dân Bắc Mỹ đều cảm thấy như vậy. Cảm giác tương tự cũng có thể xuất hiện nếu hai người đứng cách xa nhau khoảng 6 feet. "Khoảng cách thuận tiện" (Comfort Zone) này thay đổi tùy theo từng nền văn hóa. Phần lớn người Bắc Mỹ thích duy trì khoảng cách từ 1,5 foot đến 2 feet và coi đó là "khoảng cách thoải mái" của họ. Người châu Âu, ngoại trừ người Anh, và người Nam Mỹ thấy thoải mái nhất khi đứng gần nhau.

2. *Giao tiếp bằng mắt.* Giao tiếp bằng mắt được sử dụng giúp bạn nhìn nhận và giao dịch với khách hàng như những cá nhân riêng biệt, và chứng tỏ bạn đang tập trung chú ý đến điều mà khách hàng nói. Tuy nhiên, phương thức giao tiếp này rất dễ mất cân bằng: Trong quan niệm văn hóa của chúng ta, những người không thực hiện giao tiếp bằng mắt bị coi như những kẻ gian xảo hay thậm chí không trung thực, nhưng nếu cứ nhìn chằm chằm vào mắt khách hàng cũng có thể khiến họ khó chịu. Và việc giao tiếp bằng mắt ở châu Âu, châu Á, Trung Đông, Mexico và Nam Mỹ lại chịu sự chi phối của những quy tắc đặc trưng riêng.

3. *Sự im lặng.* Bạn vẫn có thể giao tiếp được ngay cả khi bạn không nói một lời nào. Giữ im lặng trong khi khách hàng của bạn nói là phép lịch sự cơ bản, gật đầu để thể hiện với họ rằng bạn đang lắng nghe và hiểu những điều mà bạn nghe thấy. Tuy nhiên, một sự im lặng kéo dài có thể khiến khách hàng băn khoăn không biết liệu bạn có thực sự nghe họ nói hay đồng ý với những gì họ đang trình bày hay không. Thỉnh thoảng, bạn nên đưa ra vài câu hồi đáp như: "Vâng, đúng thế" hay "Tôi hiểu rồi" để cho họ biết bạn vẫn lắng nghe mà không cần phải ngắt lời họ.

4. *Cử chỉ.* Những cử chỉ khép kín như khoanh tay, đút tay vào túi quần, hay nắm chặt bàn tay thành nắm đấm là những rào cản phi ngôn ngữ. Những cử chỉ cởi mở hơn sẽ giúp mời gọi khách hàng bước vào khoảng không gian riêng của bạn và khách hàng sẽ cảm nhận được sự thoải mái khi ngồi nói chuyện với bạn. Rất nhiều cử chỉ được chúng ta thực hiện một cách vô thức (như một số người thường khoanh tay khi họ thấy lạnh), vì vậy hãy cân nhắc những hành vi phi ngôn ngữ mà bạn thực hiện khi đang nói chuyện với khách hàng.

5. *Tư thế.* "Đứng thẳng lên nào," mẹ bạn luôn luôn nhắc nhở bạn như vậy, và bà nói chẳng sai chút nào. Một tư thế đẹp thể hiện sự tự tin và năng lực của bạn. Tư thế đứng hơi nghiêng người về phía trước khi nói chuyện với khách hàng thể hiện bạn tin những gì họ đang trình bày.

6. *Nét mặt.* Chúng ta đều biết ý nghĩa của nét mặt: nhướng lông mày thể hiện sự ngạc nhiên; chớp mắt thể hiện sự tán thành hay đồng ý; mím chặt môi cho thấy sự phản đối; một nụ cười tươi thể hiện sự thân thiện. Khuôn mặt bạn vẫn tiếp tục giao tiếp trong khi giọng nói của bạn đã ngừng.

7. *Tiếp xúc cơ thể.* Ngày nay, quan niệm về phù hợp hay không phù hợp thay đổi tùy theo hoàn cảnh và phụ thuộc vào quan điểm riêng của từng người trong cuộc. Bắt tay giờ đây đã trở thành một hình thức phổ biến, nhưng đặt bàn tay lên cánh tay của người khác hay khoác vai người nào đó có thể là một hành động hết sức riêng tư.

8. *Mùi cơ thể.* Đây có lẽ là yếu tố ít được chú ý nhất trong năm giác quan của chúng ta, nhưng lại là yếu tố quan trọng trong việc tiếp cận khách hàng. Hãy cẩn thận với những loại nước hoa hay dung dịch khử mùi mạnh - một vài khách hàng có thể rất

nhạy cảm hoặc thậm chí dị ứng với chúng - khi bạn cần phải giấu đi mùi tự nhiên của cơ thể. Lưu ý rằng, nếu bạn nằm trong số những người nghiện thuốc lá, mùi thuốc lưu cữu lâu ngày có thể khiến khách hàng cảm thấy khó chịu.

9. *Diện mạo bên ngoài.* Cũng như khi chuẩn bị trình diễn trên sân khấu, bạn cần phải kiểm tra lại diện mạo của mình. Trang phục của bạn có thể là một bộ complet (gồm áo vest, áo gilet và quần đồng bộ) hay một bộ đồ bảo hộ màu xanh tùy theo công việc cũng như điều bạn muốn truyền đạt đến khách hàng, và nhất là những điều khách hàng trông đợi. Trong bất cứ trường hợp nào: Sự sạch sẽ và gọn gàng thể hiện năng lực của bạn. (Những người luộm thuộm có thể cũng có đủ năng lực, nếu không muốn nói là hơn so với những người gọn gàng ngăn nắp, nhưng họ sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn rất nhiều để chứng minh điều đó với khách hàng).

Tín hiệu phi ngôn từ

LỜI KHUYÊN:Đôi khi những thông điệp phi ngôn từ còn mạnh mẽ hơn, thuyết phục hơn, và rõ ràng hơn những lời chúng ta nói. Khi thông điệp do các tín hiệu phi ngôn ngữ truyền tải khác với những gì chúng ta nói, khách hàng có thể cảm thấy hồ nghi; mất phương hướng và thậm chí sẽ không thật sự tin tưởng vào động cơ, hành động, hay sự quan tâm của chúng ta trong việc phục vụ cho nhu cầu của họ. Thành công với tư cách một người cung cấp dịch vụ hoàn hảo phụ thuộc rất nhiều vào cách bạn sử dụng hình thức giao tiếp phi ngôn từ.

Anh có thể tư vấn cho tôi biết cách gặp gỡ trực tiếp không?

Một khía cạnh khác trong giao tiếp phi ngôn từ là cách thức nhận diện những tín hiệu của khách hàng. Hầu hết mọi người đều có thể nhìn vào người đối diện và luận giải ngôn ngữ cơ thể của họ và qua đó đoán định được họ đang vui hay buồn, bình tĩnh hay bối rối.

Điều gì có thể giúp một người xuất hiện thoải mái trong các tình huống giao tiếp xã hội hay giao dịch với khách hàng nhưng lại khiến những người khác cảm thấy khó chịu và lạc lõng? Một nghiên cứu chỉ ra rằng khác biệt có thể nằm ngay trong những việc chúng ta làm với những gì nằm trong tầm hiểu biết của mình. Những cá nhân xuất sắc trong xã hội thường sẵn sàng chấp nhận và hành động dựa trên những dấu hiệu ngôn ngữ cơ thể mà họ nhận biết được. Những người khác tiếp tục lao về phía trước một cách mù quáng, không thèm bận tâm đến một ánh mắt bối rối như muốn nói: "Làm ơn dừng lại và giải thích điều đó thêm một lần nữa."

Khách hàng không phải lúc nào cũng sẵn sàng nói ra khi họ cảm thấy khó chịu, lúng túng, hay thất vọng. Nhưng nếu bạn chịu "lắng nghe" những thông điệp, bạn sẽ dò ra tín hiệu của khách hàng. Hãy sử dụng chúng thật hiệu quả, chúng không những giúp bạn thỏa mãn thậm chí còn vượt qua cả nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

Cảm nhận là chìa khóa dẫn đến thành công mà không cần phải dùng đến lời nói.

— CHÂM NGÔN TRONG HUẤN LUYỆN BÁN HÀNG

17

MẸO NÓI CHUYỆN QUA ĐIỆN THOẠI

Khi nhấc một chiếc điện thoại đang đổ chuông lên, trách nhiệm của tôi là phải đảm bảo sao cho người gọi cảm thấy vừa lòng, bất kể,họ gọi đến vì vấn đề gì.

— MICHAEL RAMUNDO
CHỦ TỊCH, MCR MARKETING, INC—

Khi sử dụng điện thoại, bạn phải ý thức về giọng nói của mình hơn bất kỳ lúc nào hết. Các khách hàng không thể nghe thấy hay nhìn thấy biểu hiện trên khuôn mặt cũng như cử chỉ, dấu hiệu ngôn ngữ của bạn - như nhún vai hay cử chỉ của bàn tay. Họ chỉ tưởng tượng ra chân dung của bạn dựa vào ngữ điệu và chất giọng mà bạn sử dụng. Tâm trạng của bạn - tươi cười vui vẻ hay mím môi giận giữ - thường được thể hiện qua giọng nói. Vì vậy, trước khi nhấc ống nghe lên, bạn nên dừng lại trong giây lát để chắc chắn rằng mình đã chuẩn bị tinh thần để đối đáp với khách hàng ở đầu dây bên kia. Để có một giọng nói dễ chịu khi giao tiếp qua điện thoại, bạn cần phải luyện tập. Bảng Danh mục lựa chọn phong cách nói chuyện qua điện thoại dưới đây (Bảng 17-1) có thể giúp bạn tiếp cận với phong cách nói chuyện điện thoại của riêng mình. Xét cho cùng, tài ăn nói hoạt bát, dễ chịu hoàn toàn có thể rèn
luyện được.

LỜI KHUYÊN:Hãy thu lại giọng nói của chính mình khi nói chuyện qua điện thoại, sau đó nhờ một đồng nghiệp thân thiết hoặc sếp của bạn đánh giá chất lượng giọng nói của bạn. Tuyệt hơn nữa, hãy nhờ ai đó thu lại giọng nói của bạn từ phía người nghe ở đầu dây bên kia, như thế bạn có thể tự mình đánh giá xem khách hàng nghe bạn như thế nào.

CẢNH BÁO: Nếu bạn chưa từng nghe lại giọng nói của mình trong băng ghi âm trước đây, chắc chắn bạn sẽ cảm thấy ngạc nhiên với giọng của mình trong băng. Đừng bận tâm đến điều đó: Tất cả chúng ta đều cảm thấy lạ lẫm về giọng nói của chính mình trong băng ghi âm.

Bảng 17-1

DANH MỤC LỰA CHỌN PHONG CÁCH NÓI CHUYỆN QUA ĐIỆN THOẠI		
Chất lượng giọng nói	Có	Không
Giọng nói rõ ràng nhưng không quá to.	□	□
Từ ngữ được phát âm rõ ràng.	□	□
Nhịp điệu giọng nói tốt - không quá nhanh cũng không quá chậm.	□	□
Giọng nói có ngữ điệu dễ chịu - không chói tai hay nói giọng mũi.	□	□
Giọng nói có sức mạnh vừa đủ để thể hiện sự hứng thú và nhiệt tình.	□	□
Kỹ năng nói chuyện qua điện thoại	□	□
Nhanh chóng nhận điện thoại - trong vòng hai hay ba hồi đổ chuông.	□	□
Người gọi được chào đón một cách lịch sự.	□	□
Người đại diện tự giới thiệu bản thân cho người gọi.	□	□
Chuyển hướng cuộc gọi được thực hiện hết sức chuyên nghiệp.	□	□
Các tin nhắn được lưu lại hoàn chỉnh và chính xác.	□	□

Phép xã giao trong giao tiếp qua điện thoại:
ghi nhận nhanh

Những người chuyên làm việc qua điện thoại có bốn quy trình cơ bản nhạy cảm với khách hàng. Nếu bạn nắm bắt và tuân thủ các quy trình đó, chắc chắn khách hàng sẽ cảm nhận được sự quan tâm mà bạn dành cho họ.

Trả lời cuộc gọi

Tiếng chuông điện thoại là một trong những thứ âm thanh hối thúc con người nhất trên thế giới này. (Hãy thử để cho chiếc điện thoại nhà bạn đổ chuông một lúc mà xem. Hầu hết mọi người không thể chịu đựng được.) Khi một khách hàng gọi đến mà

không có ai trả lời, hoặc đường dây đang bận, hay hết 15 hồi chuông mới có người nào đó chịu nhấc máy, điều đó như muốn nói với khách hàng (như một quảng cáo điện thoại trên truyền hình đã nói): "Tôi rất tiếc, nhưng quý khách sẽ phải nhận lại tiền và rời khỏi cửa hàng. Hiện tại ở đây chúng tôi rất bận và chúng tôi thậm chí không có thời gian để giúp đỡ quý khách. Làm ơn đi mua hàng ở nơi nào khác và xin cảm ơn vì đã cố gắng giao dịch với chúng tôi." Hãy tự đặt ra chuẩn mực cho bản thân mình (ví dụ: hai hay ba hồi chuông) và cố gắng thực hiện chính xác điều đó trong mọi trường hợp.

Khi nhấc điện thoại lên, hãy nhớ rằng khách hàng có thể nghe thấy bạn ngay từ khi ống nghe rời khỏi giá đỡ. Chắc hẳn bạn cũng không muốn khách hàng của mình được chào đón như thế này: (*một giọng nói từ xa*) "Thế là, tôi đã kể cho cô ấy một vài chuyện... (*giọng nói trực tiếp vào ống nghe*) Ồ, xin chào."

LỜI CHIẾN THẮNG:"Xin chào, quý khách vừa gọi tới Acme Inc. Tôi là Monica. Tôi có thể giúp gì cho quý khách?" Lời chào hoàn hảo nhất phải bao gồm ba yếu tố. Thứ nhất, một lời chào như "Xin chào" hay "Chúc một ngày tốt lành." Do một số hệ thống điện thoại liên lạc thường cắt bỏ những từ đầu tiên, lời chào sẽ giúp bảo vệ cho yếu tố thứ hai, lời xưng danh. Một gợi ý để ngăn chặn sai sót: Hãy tập xưng danh một cách từ tốn. Trong nhiều trường hợp, việc xưng danh quá vội vã sẽ khiến khách hàng không thể hiểu được họ đang gọi cho ai: "XinchàoAcmeAcresTôicóthểgiúpgìchoquýkhách?" không phải một từ - nó chỉ nghe có vẻ giống thế khi được thốt ra từ miệng một người đại diện dịch vụ chán ngắt.

Nhập thông tin

Đôi khi cuộc gọi của khách hàng đòi hỏi bạn phải tìm kiếm thông tin hoặc nhập thông tin vào hệ thống máy tính. Khi bạn thực hiện điều đó trước sự quan sát của khách hàng, họ có thể thấy bạn đang thực sự làm việc và tự bản thân họ sẽ kiên nhẫn chờ đợi từng dòng thông tin lần lượt được nhập vào máy tính.

Khi giao dịch qua điện thoại, khách hàng không thể nhìn thấy những ngón tay của bạn đang lướt trên bàn phím. Để có thêm thời gian lấy được tài khoản của khách hàng, tìm kiếm những thông tin cần thiết và nhập các dữ liệu mà khách hàng cung cấp, hãy gián tiếp thể hiện với khách hàng bằng cách mô tả lại những gì bạn đang thực hiện. Những câu nói như:

"Vâng, thưa ông Smith, tôi đang đợi tài khoản của ông hiện lên màn hình... Nó đây rồi. Tốt rồi, tôi thấy ông đã đặt lệnh đó vào ngày mười lăm..."

Và

"Để tôi nhập những thông tin vừa rồi vào máy tính. Xong rồi, số 35185 Virginia Drive, Sychamore, S-y-c-h-a-m-o-r-e, Indiana."

Hãy làm việc thật ồn ào - hồi đáp ngay khi bạn đang nhập thông tin khách hàng hay tìm kiếm tài khoản của khách hàng - hãy cho khách hàng biết bạn đang làm gì và đảm bảo rằng bạn không bắt họ phải chờ đợi trong khi bạn đi ra ngoài uống cà phê.

CHÚ Ý:Đừng đưa những nhận xét về tốc độ hay sự thiếu sót trong hệ thống của bạn vào cuộc trò chuyện. Điều đó sẽ khiến khách hàng nghĩ rằng công ty của bạn thiếu cập nhật và họ sẽ nghi ngại về mức độ tin cậy của bạn. Hãy nói cho người gọi biết họ đang gặp ai. Cuối cùng, hãy hỏi xem bạn có thể hỗ trợ được gì.

Yêu cầu người gọi chờ máy

Đôi khi, khách hàng gọi đến buộc phải chờ máy. Đó có thể là lúc bạn cần trả lời một cuộc gọi khác trên đường dây thứ hai, hay cần rời khỏi bàn làm việc để lấy thông tin, hoặc cần một chút thời giờ để sửa soạn tiếp chuyện một khách hàng đặc biệt hay thay đổi ý kiến.

Trong bất kỳ tình huống nào, bạn không bao giờ được phép để khách hàng phải chờ máy mà không xin phép trước: "Liệu quý khách có thể chờ máy một lát được không?" hay "Quý khách làm ơn chờ máy một chút được không ạ?" Và câu hỏi sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu bạn không đợi nhận câu trả lời. Vâng, bạn sẽ phải chờ đợi lâu hơn một chút. Nhưng điều đó xứng đáng với ấn tượng tích cực mà nó tạo ra. Và dĩ nhiên, bạn có nguy cơ phải nghe câu trả lời: "Không, tôi không thể." Hãy chấp nhận điều đó như mọi vấn đề cần ưu tiên khác, hoặc lưu số điện thoại của khách hàng và gọi cho họ càng sớm càng tốt.

Liệu tôi có thể để quý khách chờ máy được không ạ? Tôi có một cuộc gọi quan trọng.

Liệu tôi có thể để quý khách chờ máy được không ạ? Tôi có một cuộc gọi quan trọng.

Khách hàng gọi đến không thích chờ máy không hẳn vì họ kiêu ngạo. Gần đây, một người bạn thân của chúng tôi gọi đến phòng khám cho bác sĩ. Do đã quen biết từ trước đó, cô nhân viên lễ tân đã vô tư cho rằng cô bạn thân của tôi có thể chờ máy bằng một câu nói: "Ồ, Nancy, chờ một lát nhé," trong khi trả lời một cuộc gọi khác. Câu nói đó gần như có thể gây chết người. Nancy đã cố lết đến bên chiếc điện thoại sau khi phải chịu đựng một vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe.

Trường hợp đó khá hiếm hoi, chắc chắn thế, nhưng những khách hàng gọi đến cũng có những lý do chính đáng để không

muốn, hay không thể chờ máy. Hãy nhớ rằng dịch vụ khách hàng hoàn hảo được mang tới cho từng cá nhân để phù hợp với nhu cầu và nguyện vọng của mọi khách hàng.

LỜI CHIẾN THẮNG:Khi bạn gặp trường hợp có nhiều cuộc gọi và buộc phải yêu cầu những cuộc gọi không thật sự khẩn cấp chờ máy, hãy hỏi: "Quý khách có thể chờ máy được không?" thay cho câu: "Liệu tôi có thể để quý khách chờ máy được không?" Khách hàng thường trả lời chấp nhận với câu hỏi dạng như : "Vâng, có thể được", ngay cả khi chờ đợi không phải là điều họ thích.

Ghi lại lời nhắn

Lời nhắn phải chính xác và hoàn chỉnh. Hãy chắc chắn rằng bạn có đầy đủ tên họ, tên công ty cũng như số điện thoại của khách hàng. Những lời nhắn kiểu như: "Nói với cô ấy là Bill vừa gọi" chỉ phù hợp nếu người nhận tin nhắn biết duy nhất một người tên là Bill. Để chắc chắn rằng bạn đánh vần đúng tên người gọi và nhớ chính xác số điện thoại, hãy đọc lại chúng. Ngày tháng và thời gian của tin nhắn cũng hết sức quan trọng. Cuối cùng, hãy ghi tên vào mỗi tin nhắn; nếu có bất cứ thắc mắc nào trong nội dung tin nhắn nhận được, người nhận tin nhắn sẽ có thể yêu cầu bạn làm sáng tỏ thắc mắc đó.

LỜI CHIẾN THẮNG:"Liệu tôi có thể xin số điện thoại của quý khách để tiện liên lạc được không ạ?" Khách hàng có thể cảm thấy bực bội khi phải để lại số điện thoại của họ - "Anh ta có nó rồi đấy. Dù sao, tôi chỉ đang đáp lại cuộc gọi của anh ta mà thôi." Cụm từ "để tiện liên hệ" sẽ giúp bạn tránh được câu trả lời từ chối và có được một tin nhắn hoàn chỉnh.

Chuyển hướng cuộc gọi

Khách hàng rất ghét bị chuyển cuộc gọi, từ Pammy tới Paul rồi lại quay về chỗ ban đầu. Không nên làm như vậy, bất cứ khi nào có thể: Hãy tự mình giúp đỡ khách hàng gọi đến hoặc lưu lại lời nhắn và để một người thích hợp hơn trả lời cuộc gọi. Nếu bắt buộc phải chuyển hướng cuộc gọi, hãy chắc chắn rằng bạn đã cung cấp tên họ cũng như số điện thoại của người sẽ giúp đỡ khách hàng. Làm như vậy, trong trường hợp phải thay đổi người trợ giúp, khách hàng vẫn có thể gọi tới đúng người họ cần. Và nếu có thể, hãy giữ liên lạc với khách hàng để chắc chắn việc chuyển hướng diễn ra suôn sẻ.

LỜI CHIẾN THẮNG:"Jose, tôi sẽ chuyển tới anh cuộc gọi của ông Polasky. Ông ấy cần cập nhật tài khoản." Hãy thông báo cho người mà bạn chuyển cuộc gọi đến biết ai ở bên kia đầu dây và tại sao bạn phải chuyển cuộc gọi. Lưu ý: Luôn luôn nhắc đến người gọi một cách tôn trọng - đừng bao giờ nghĩ rằng khách hàng của bạn không thể nghe thấy điều bạn nói, bởi lẽ khách hàng có thể vẫn đang giữ máy trong khi việc chuyển đổi diễn ra.

Hộp thư thoại

Hộp thư thoại là công cụ tiện ích nhất đồng thời cũng là nguyên nhân gây thiệt hại lớn nhất trong kinh doanh hiện đại. Chúng ta thực sự vừa yêu vừa ghét công cụ này. Để sử dụng hộp thư thoại theo cách tốt nhất, hãy ghi nhớ các chỉ dẫn sau.

- Hộp thư thoại không phải công cụ thay thế, mà chỉ là công cụ hỗ trợ giao tiếp thời gian thực qua điện thoại. Nếu được, hãy cố gắng nói chuyện trực tiếp với khách hàng, chứ không nên để lại lời nhắn.

- Hãy thường xuyên thay đổi tin nhắn, liên tục cập nhật thông tin như bạn có mặt ở đó hay không, khi nào có thể nhấc máy và trả lời các tin nhắn, và người gọi đến có thể liên lạc với ai nếu yêu cầu của họ cần phải giải quyết ngay lập tức.

- Thông báo cho khách hàng biết họ cần để lại thông tin gì. Một vài hệ thống có thể tự động "gắn" ngày giờ tương ứng vào các tin nhắn. Nếu hệ thống của bạn không có chức năng đó, bạn nên yêu cầu khách hàng cung cấp các thông tin đó.

- Hướng dẫn khách hàng cách sử dụng hệ thống của bạn. "Để hiển thị tin nhắn khẩn cấp, nhấn phím 1." Hoặc, "Lần tới, nếu muốn bỏ qua tin nhắn này, quý khách có thể nhấn phím #."

- Kiểm tra định kỳ các tin nhắn của bạn để chắc chắn lời nhắn rõ ràng và hộp thư thoại vẫn hoạt động tốt. Chúng có thể bị hỏng, quá tải hoặc bị trục trặc.

- Trả lời các tin nhắn ngay lập tức. Hầu hết các đại diện dịch vụ khách hàng đều tuân thủ với quy tắc mặt trời lặn, nghĩa là: Trả lời tất cả các cuộc gọi ngay trong ngày hôm đó.

Để tận dụng tối đa ưu thế cũng như lợi ích của trò chuyện qua điện thoại, bạn cần phải am hiểu và dễ dàng sử dụng các tính năng của hệ thống điện thoại, bạn cũng cần khéo léo trong giao tiếp qua điện thoại và thận trọng giống như khi thực hiện những cuộc gặp mặt trực tiếp.

Hội đàm từ xa

Dù bạn có phải tham gia vào một cuộc hội đàm từ xa hay chỉ đơn giản làm nhiệm vụ kết nối cuộc gặp gỡ, thì vẫn có những nguyên tắc quan trọng cần ghi nhớ.

1. Ngay khi ngày giờ của cuộc hội đàm được ấn định, bạn cần chắc chắn những người tham gia đã có trong tay hướng dẫn quay số nội bộ cũng như lịch trình thời gian. Hãy thông báo các thông tin đó theo hai cách: gọi điện thoại và gửi vào email.

GỢI Ý:Nếu cuộc hội đàm từ xa kéo dài hơn bảy ngày, hãy gửi email nhắc nhở những người tham gia vào buổi chiều hôm trước buổi hội đàm - nếu cuộc hội đàm diễn ra vào sáng hôm sau - hoặc nhắc lại vào buổi sáng nếu buổi hội đàm được tiến hành vào buổi trưa hay chiều hôm đó. Và trong trường hợp cuộc hội đàm được tổ chức tại nhiều múi giờ khác nhau, bạn cần chỉ rõ thời điểm bắt đầu tương ứng cho từng múi giờ. Ví dụ: Nếu buổi hội đàm được một người sống ở Chicago ấn định, còn những người tham gia thì đang sống tại nhiều nơi trên khắp nước Mỹ, bạn sẽ phải xác định rõ thời gian theo múi giờ trung tâm cho những người tham gia: "Cuộc hội đàm qua điện thoại sẽ bắt đầu vào lúc 10 giờ sáng, giờ CST (biểu giờ chuẩn trung tâm)."

2. Việc giới thiệu là vô cùng quan trọng khi thực hiện các cuộc hội đàm qua điện thoại cũng như là cách để tránh những sai lầm không đáng có. Nếu bạn là người khởi xướng cuộc hội đàm, hãy là người đầu tiên liên lạc và có một bản danh sách những người tham dự. Khi nghe thấy có người tham gia cuộc gọi, hãy đề nghị họ giới thiệu bản thân: "Tôi nhận thấy vừa có ai đó tham gia với chúng ta. Đây là Sara đến từ hãng ABC. Bạn có thể giới thiệu về bản thân không?" Và khi có thêm những người khác, hãy cho họ biết đã có những ai trên đường dây. Ví dụ: "Cảm ơn bạn đã tham gia với chúng tôi. Bill Gras và Mary Hadder cũng đã kết nối. Bill hiện là Phó chủ tịch Bộ phận sản phẩm và Mary là Giám đốc phụ trách Dịch vụ khách hàng. Bill và Mary, các bạn có thể nói lời chào được không?"

GỢI Ý:Hội đàm qua điện thoại giống như một cuộc họp diễn ra trong một căn phòng rộng lớn không có cửa sổ trong lúc bị cắt điện. Công việc của bạn là giúp mọi người tìm chỗ ngồi và cảm thấy thoải mái khi tham dự với những người khác.

3. Khi tất cả mọi người đã tham gia - trên đường dây - hãy dành một vài giây để giới thiệu các quy tắc ban đầu. Sau đây là hai quy tắc:

- Nếu có nhiều hơn bốn người tham gia cuộc họp, mỗi người nên được yêu cầu cung cấp danh tính bản thân trước khi phát biểu, ví dụ: "Đây là Sara. Tôi không thể tán thành với anh, Bill. Và tôi cũng xin bổ sung thêm...".

- Nếu người tham gia có vấn đề cần thảo luận, hãy yêu cầu họ để nó trước mặt.

4. Kiểm tra lại nhiệm vụ bạn được phân công cũng như các hoạt động diễn ra tiếp theo trước khi mọi người cúp máy và cuộc hội đàm kết thúc. Tiếp đó, hãy gửi email xác nhận cam kết và công việc của từng người.

5. Nếu đây là một hội nghị khách hàng, đừng bình luận về cuộc họp với đồng nghiệp trên đường dây hội nghị. Hãy cúp máy và gọi lại cho từng người, hoặc nếu cùng làm việc với nhau trong cùng một cơ quan, hãy trực tiếp gặp mặt. Đừng bao giờ thảo luận về cuộc họp trên đường dây hội nghị. Bạn không thể biết chắc chắn mọi người đã cúp máy hay chưa. Đừng để việc nói ra điều gì đó mà bạn không hề muốn khách hàng nghe thấy trong khi họ vẫn còn trên đường dây khiến bạn phải xấu hổ!

Mỗi khi trả lời điện thoại, bạn đang đại diện cho hình ảnh của công ty.

—TẠP CHÍ *VIDEO BUSINESS*

18

ĐẶT BÚT LÊN TRANG GIẤY

Nỗ lực hết mình của nhà văn sẽ giúp đem lại cho người đọc những hiểu biết tuyệt vời nhất, và lấy đi của họ ít thời gian nhất.

— CHARLES CALEB COLTON
TU SĨ NGƯỜI ANH THẾ KỶ XIX —

Giao tiếp bằng ngôn ngữ thật nhanh chóng và riêng tư. Nó giúp bạn trình bày và xác nhận thông tin trong khi quan sát ngôn ngữ cơ thể của khách hàng và thăm dò bằng các câu hỏi bổ sung hay những mối quan tâm khác. Nhưng không phải lúc nào bạn cũng có thể thực hiện giao tiếp bằng ngôn ngữ.

Đôi khi, trao đổi qua thư từ là yêu cầu bắt buộc hoặc chỉ bởi vì cách làm đó mới thực sự thiết thực. Nếu không thể tiếp cận được khách hàng qua điện thoại hoặc gặp gỡ trực tiếp, bạn cần gửi đi các thông tin bổ sung. Bạn có thể tạo ra một bằng chứng trên giấy tờ nhằm giúp bản thân mình cũng như khách hàng tra cứu các dịch vụ kéo dài trong nhiều tuần hay nhiều tháng. Cho dù không có nhu cầu cấp thiết nào, gửi thư sau cuộc trò chuyện với một khách hàng là một cách hết sức tuyệt vời để xác nhận lại chi tiết các sự việc - chưa kể những lá thư cảm ơn.

Ngoài những khía cạnh khác của dịch vụ khách hàng hoàn hảo, các yếu tố như phong cách hay năng lực thực tế cũng nên được kết hợp khi bạn nhân danh khách hàng đặt bút viết lên trang giấy. Trong khi một số giấy tờ công ty gửi cho khách hàng (từ hóa đơn và tờ rơi quảng cáo, cho đến các tài liệu về sản phẩm cùng với các ghi chú pháp lý) bắt buộc phải tuân thủ các chuẩn mực và sử dụng các đại từ vô nhân xưng, thì trong thư tín trao đổi của mình, bạn có thể viết bằng giọng điệu thân mật hơn.

Thông điệp của bạn

Tại sao lại phải viết thư cho các khách hàng của mình? Bởi vì bạn có một vài điều cần nói và có lý do để nói ra điều đó:

- *Bạn viết thư để xác nhận khách hàng đã hiểu rõ vấn đề*. Giả sử, bạn là nhân viên một công ty lữ hành. Một cặp vợ chồng muốn bạn giúp họ lên kế hoạch cho kỳ nghỉ đông. Họ nói với bạn là muốn trượt tuyết ở Colorado, nhưng không muốn ở trong một khu nghỉ dưỡng quy mô lớn. Họ có ý định thuê một căn hộ - và sẽ rất tuyệt nếu bạn có thể tìm cho họ một địa điểm như thế, đồng thời chỗ đó phải “cấm hút thuốc.” Điểm quan trọng tiếp theo, họ muốn gần đó có suối nước nóng, bể bơi cũng như trung tâm mua sắm. Và, tất nhiên, họ mong muốn giá cả càng thấp càng tốt.

Quả là một đòi hỏi cầu kỳ. Để đáp ứng được yêu cầu đó, bạn phải bỏ thời gian để thảo luận xem yêu cầu nào trong số đó nhất thiết phải có, và yêu cầu nào chỉ đơn giản là “sẽ-thật-tuyệt-nếu-có-thể. ” Và để thể hiện rằng bạn thực sự chú tâm vào công việc, hãy gửi một lá thư trong đó vạch ra những ý chính trong buổi thảo luận. Bức thư nhằm xác nhận lại các chi tiết cho cả hai bên và khiến khách hàng hiểu rằng bạn thực sự lắng nghe họ.

- *Bạn viết để tạo ra tài liệu*. Một văn bản trên giấy tờ có thể được dùng làm bằng chứng xác nhận hoạt động nào đã và sẽ được tiến hành sau khi cuộc đối thoại kết thúc. Nó được dùng để tóm lược nhanh chóng các hoạt động trong nhiều tháng ngay khi trí nhớ của bạn về hoạt động đó chỉ mới bắt đầu rối loạn. Tài liệu này thậm chí có thể đóng vai trò là hợp đồng thỏa thuận, ràng buộc giữa bạn và khách hàng với một sự nhất trí đặc biệt nào đó, ví dụ như thỏa thuận về phương hướng giải quyết trong trong từng hoàn cảnh cụ thể.

- *Bạn viết để củng cố các mối quan hệ*. Liên lạc qua thư từ là cách để hữu hình hóa (và giúp ghi nhớ) bản chất nhanh chóng, ngắn ngủi của hầu hết các đoạt động tương tác qua lại trong lĩnh vực dịch vụ. Một lời cảm ơn chính là bằng chứng hữu hình cho sự quan tâm và tán dương của bạn dành cho khách hàng. Một lá thư thông báo tin tức hay một bài báo mới nhất sẽ thể hiện bạn đang nghĩ đến khách hàng, mặc dù bạn đã không gặp mặt họ trong một thời gian dài. Một lá thư “chúc mừng” khi có chuyện tốt lành đến với khách hàng (hoặc với công ty của họ) sẽ thay lời bạn nói rằng còn nhiều thứ khác chứ không chỉ riêng tiền bạc mới tham gia vào mối quan hệ này. (Xem Bảng 18-1.)

Bảng 18-1

TÁM LỜI KHUYÊN KHI VIẾT THƯ
1. Dù nội dung hay mục đích của lá thư bạn viết là gì, hãy viết thật ngắn gọn và dễ đọc.
2. Nếu bạn đang viết hồ sơ lưu cho công ty, hãy đánh máy hay xử lý bức thư của bạn trên nền mẫu với tiêu đề mang tên công ty.
3. Trừ khi bức thư gửi đi là một ghi chú cá nhân ngắn gọn nhanh chóng, nếu không, hãy sử dụng khổ giấy A4 tiêu chuẩn. Khổ giấy

nhỏ hơn rất dễ bị kẹp nhầm trong các tập hồ sơ khác; các khổ giấy lớn hơn thường không để vừa trong các công cụ lưu trữ hồ sơ của một văn phòng hiện đại: trong hộp đựng, các kẹp tài liệu, máy photo, máy fax, cũng như trong cặp sách.
4. Nhanh chóng trình bày vấn đề. Nêu rõ mục đích ngay trong phần đầu của bức thư.
5. Viết ngắn gọn và cố gắng trình bày bức thư trong một trang giấy.
6. Sử dụng đại từ nhân xưng ngôi thứ nhất. Xưng *tôi* thay vì *chúng tôi*.
7. Hãy viết theo cách nói thường ngày của bạn. Như thế lá thư sẽ giống như nó được gửi đi từ một con người bình thường chứ không phải từ một kẻ quan liêu.
8. Viết đúng chính tả. Phải đánh vần đúng mỗi từ. Sử dụng văn phong và ngữ pháp rõ ràng. Nếu vẫn chưa thật chắc chắn, hãy nhờ người nào đó đọc, kiểm tra lại giúp bạn và gợi ý một vài cách để gọt giũa câu chữ.

CHÚ Ý: Nếu viết thư qua máy tính - gửi email - hãy chắc chắn bạn đã xem xét kỹ những lời khuyên khi viết email được đề cập trong chương tiếp theo.

Lời nói gió bay, nhưng văn tự còn ở lại.

— NGẠN NGỮ LATIN

19

CỐ GẮNG GÂY ẤN TƯỢNG TỐT NHẤT BẰNG THƯ ĐIỆN TỬ

Khi giới thiệu về bản thân mình qua email, bạn không chỉ đang tạo ra ấn tượng ban đầu, mà bạn cũng đang để lại một bản ghi chép.

— VIRGINIA SHEA, CỐ VẤN NETIQUETTETM
PHÉP LỊCH SỰ XÃ GIAO TRONG GIAO TIẾP TRÊN MẠNG—

Ngày nay, nhiều tổ chức thường giao tiếp với khách hàng của mình thông qua email. Đôi khi email đó được gửi qua trang web thương mại của công ty, hoặc có thể được gửi đi thông qua một nhà cung cấp dịch vụ Internet (Internet Service Provider ISP) như America Online, Hotmail hay Earthlink.

Cho dù đi theo con đường nào để đến được với màn hình máy tính của bạn, việc viết email đòi hỏi bạn phải tuân thủ các quy tắc trong thư tín điện tử cũng như yêu cầu của khách hàng khi cung cấp dịch vụ thông qua mạng toàn cầu. Khách hàng đánh giá dịch vụ trực tuyến dựa trên tiêu chí về khả năng tiếp cận công ty một cách dễ dàng cũng như các thắc mắc được giải đáp nhanh chóng và chính xác. Cho dù công ty bạn có thể có mục "Các câu hỏi thường gặp" (Frequently Asked Questions - FAQs) trên trang web, thì ý kiến phản hồi của khách hàng về dịch vụ của trang web thường căn cứ vào câu trả lời của bạn với những thắc mắc hay phàn nàn của họ thông qua email. Việc trả lời email là một hình thức giao dịch giữa khách hàng với công ty, qua đó, khách hàng có thể, và thực tế họ đã làm, đánh giá mức độ quan tâm của công ty tới nhu cầu, các vấn đề rắc rối cũng như kỹ năng hồi đáp khách hàng của công ty. Tóm lại, ngay cả trong thời đại Internet và trong con mắt của khách hàng, bạn vẫn chính là công ty.

Khách hàng qua email

Cũng giống như việc khách hàng qua điện thoại đánh giá không tốt về bạn nếu cuộc gọi của họ không được trả lời trong vòng một hay hai hồi chuông, khách hàng qua email cũng không mấy ấn tượng nếu thấy phải mất hai đến ba ngày họ mới nhận được email trả lời. Hãy thử tưởng tượng: Nếu ai đó buộc bạn phải chờ suốt hai ngày, liệu bạn có còn cảm thấy thích thú được hay không? Khách hàng trông chờ email cũng không kém gì điện thoại. Xét cho cùng, khách hàng hoàn toàn có lý, công việc là do máy tính thực hiện, thế thì đáng ra nó phải nhanh chóng chứ?

LỜI KHUYÊN:Thời gian trả lời chuẩn mực đối với các email trong giao dịch kinh doanh là khoảng tám tiếng, nhưng tốt nhất nên rút ngắn lại. Nếu bạn không thể trả lời yêu cầu của khách hàng ngay trong ngày, ít nhất bạn cũng nên thông báo đã nhận được email ngay trong ngày hôm đấy. Một số trang web có chức năng tự động thực hiện việc này. Nếu trang web của bạn không có chức năng đó, hãy xác nhận đã nhận được tin nhắn và cho người gửi thư biết khi nào bạn có câu trả lời.

Trả lời thư điện tử

Nhiều người thường thích "nói chuyện phiếm" và không câu nệ hình thức với bạn bè khi sử dụng Internet. Hãy cẩn thận! Đừng cư xử với khách hàng như những người bạn thân - trừ khi họ thực sự là bạn thân của bạn. Và hãy cẩn trọng chăm chút ngôn từ mà bạn sử dụng với khách hàng. Trừ khi bạn đang viết thư cho một người đã quá quen thuộc với công việc của mình, nếu không hãy tránh sử dụng những cách diễn đạt khó hiểu hay viết tắt - khách hàng của bạn có thể sẽ không hiểu POS display hay XD29 system nghĩa là gì. Cũng đừng cho rằng bất cứ người nào gửi email cho bạn đều quen thuộc với tất cả mọi đặc điểm cũng như các quy ước sử dụng trong email. Ví dụ, những người thường xuyên sử dụng email hay dùng những từ viết tắt được ghép từ các chữ cái đầu của một cụm từ, ví như IMHO - In My Humble Opinion (Theo thiện ý của tôi) hay BTW - By The Way (Dù sao), và chèn các "ký hiệu cảm xúc" vào email của họ. Dưới đây là một vài trong số các biểu tượng cảm xúc phổ biến:

:-) = Mỉm cười; "Tôi đùa đấy"

:-(= Không vui; "Tôi buồn quá"

X-(= Tức giận

:)) = Cười toét miệng

CẢNH BÁO:Tránh sử dụng những quy ước này trừ khi bạn thấy chúng trong các email mà khách hàng gửi cho bạn. Thậm chí kể cả trong trường hợp đó, cách an toàn nhất là tránh sử dụng chúng nếu bạn có bất cứ nghi ngại nào.

Hãy thử suy nghĩ xem bạn đang gửi email cho một người như thế nào:

- Người nhận là một đứa trẻ hay một người trưởng thành? Còn trẻ hay đã lớn tuổi? Liệu tiếng Anh có phải là ngôn ngữ chính thức của họ hay không? Hãy chắc chắn rằng khách hàng sẽ hiểu rõ và cảm thấy dễ chịu với cách bạn viết. Thậm chí ngay cả những khách hàng trẻ tuổi, nhóm hiểu biết về Internet, cũng có thể hiểu nhầm những từ ngữ và chú thích không rõ ràng.

- Đâu là bản chất trong mối quan hệ của bạn với khách hàng? Nếu số lần trao đổi thư từ với khách hàng của bạn chưa nhiều, hãy diễn đạt trang trọng hơn. Nếu khách hàng đang gặp rắc rối với vấn đề gì đó, đừng cố tỏ ra "đùa cợt" hay phỉnh phờ họ cho dù bạn có biết rõ họ đến đâu.

Đọc lại bức thư bạn viết trước khi bấm nút "gửi đi". Chú ý đến giọng điệu trong thư. Ví dụ, giọng điệu lạnh lùng, khách quan sẽ khiến khách hàng nghĩ rằng bạn coi họ như những con số. Quá nhiều biệt ngữ và thuật ngữ chuyên ngành sẽ khiến khách hàng lúng túng thay vì thoải mái, thậm chí họ còn nghĩ rằng bạn đang che dấu điều gì đó. Viết đúng chính tả cũng cần được tính đến trong email. Nếu bạn không soát lỗi chính tả trước khi gửi email, điều đó sẽ nói lên điều gì với khách hàng? (Xem Bảng 19-1)

Nó là chuyên gia chỉ trỏ và bấm nút. Nó là chuyên gia chỉ trỏ và bấm nút.

Kết quả

Bảng 19-1

BA LỜI KHUYÊN KHI VIẾT THƯ ĐIỆN TỬ
1. *Thể hiện sự riêng tư.* Trao đổi email với khách hàng cần phải trang trọng hơn so với bạn bè hay đồng nghiệp; mặt khác, người sử dụng email thường hy vọng hình thức liên lạc điện tử sẽ mang tính riêng tư nhiều hơn. Bạn có thể thu hút sự quan tâm bằng cách sử dụng các "biểu tượng cảm xúc" đôi khi còn được gọi bằng "hình mặt cười" trong văn bản. "Chúng rất dễ hình dung một khi bạn đã hiểu rõ điều đó," cố vấn về email Virginia Shea từng phát biểu: "Chỉ cần nhớ rằng các biểu tượng đó là những khuôn mặt nhìn từ một phía."
2. Hãy tư duy giống như chiếc máy chữ Smith Corons thập niên 1950. (Nếu bạn không biết máy chữ là gì, hãy nhờ người giám sát giải thích cho bạn.) Shea khuyên bạn không nên hy vọng hệ thống email - của bạn hay của khách hàng - sẽ truyền tải chính xác "các hiệu ứng đặc biệt" thường có trong các tài liệu được soạn thảo ngày nay. Tức là sẽ không có các kiểu chữ in đậm, in nghiêng, gạch chân, hay căn lề. Hãy trung thành với các ký tự trong bảng mã ASCII tiêu chuẩn - bao gồm 26 chữ cái viết hoa và viết thường trong bảng chữ cái, các con số từ 0 đến 9, và các dấu câu phổ dụng nhất. Shea cũng gợi ý nên giới hạn độ dài của mỗi dòng trong email trong khoảng từ 60 đến 80 ký tự tương đương với 8 đến 10 từ để tránh tình trạng vỡ dòng.
3. *Đừng LA HÉT.* Sử dụng chữ in hoa trong email đồng nghĩa với việc gào thét không ngừng. Trong trường hợp bạn muốn sử dụng chữ in hoa để nhấn mạnh, nên cân nhắc đến các phương án khác, ví dụ như dùng *dấu sao* bao quanh đoạn văn bản để đánh dấu các chữ in nghiêng, hoặc dùng *dấu gạch dưới* để chỉ ra những chữ được gạch chân.

Hãy nghĩ tới hành động bạn muốn khuyến khích. Những gì viết ra phải thể hiện rõ lý do bạn viết và nếu có bất cứ điều gì, bạn trông đợi khách hàng thực hiện để đáp lại. Họ có cần thực hiện hành động nào không? Nếu có, thì bao giờ và dưới hình thức gì? Liêu họ có được phép đề nghị lưu giữ các thư từ trao đổi để tham khảo trong tương lai không? Nếu có thì trong bao lâu? Liệu họ có chuyển nó cho người nào khác không? Nếu có, thì chuyển cho ai và chuyển lúc nào? Kỹ năng viết là một phần quan trọng trong dịch vụ hoàn hảo. Văn phong lạc lõng không ăn nhập sẽ phá hủy tất cả những gì bạn đã lao động vất vả để tạo dựng.

Cá nhân hóa

Khi trả lời các email có nội dung chất vấn, trong con mắt của khách hàng, các thông điệp cá nhân có giá trị gấp nhiều lần so với những câu trả lời mang tính chất chung chung của máy tính. Một câu trả lời mang tính chất cá nhân sẽ khiến khách hàng thấy rằng bạn thực sự quan tâm đến việc giúp họ giao dịch. Nếu công ty có trang bán hàng trên Internet, thì cá nhân hóa là cách dễ dàng nhất và trực tiếp nhất để nâng cao kinh nghiệm của người mua hàng. Nghiên cứu do công ty Nghiên cứu Forrester thực hiện đã chỉ ra rằng 37% người mua hàng trực tuyến - khoảng 4,8 triệu - mong đợi dịch vụ khách hàng trực tuyến, trước hết thông qua email. Và khách hàng xây dựng quan điểm của mình về công ty dựa trên cách thức các yêu cầu và thắc mắc của họ được giải đáp. Hãy xem xét email của khách hàng và thư trả lời của người đại diện dịch vụ khách hàng - đây là những ví dụ "thực tiễn" - và thử nghĩ xem liệu có thể dùng chúng làm khuôn mẫu để giúp cho thư tín trao đổi với khách hàng của bạn mang tính cá nhân hơn.

Cô ấy phát run lên khi phải trả lời tới 95% email của khách hàng trong vòng ba ngày. (Chẳng nhẽ cô ấy không biết rằng chỉ trong vòng vài giờ, hầu hết chúng đều đi thẳng đến các website của các công ty cạnh tranh?)

— QUẢNG CÁO CỦA GENESYS

20

THẾ GIỚI THẬT NHỎ BÉ : DỊCH VỤ NHẠY CẢM VỚI VĂN HÓA

Rào cản lớn nhất đối với thành công trong kinh doanh chính là rào cản bắt nguồn từ văn hóa.

— EDWARD HALL,
CHUYÊN GIA GIAO TIẾP TRONG TIẾP XÚC VĂN HÓA—

Thật khó khăn khi muốn đáp ứng tất cả các đòi hỏi và xoa dịu những thất vọng của các khách hàng, những người dùng chung một ngôn ngữ, cùng kiểu tiếng lóng, hay có tác phong kinh doanh giống bạn. Khi mở rộng thách thức đối với dịch vụ đó áp dụng vào những khách hàng còn chưa nắm được tiếng mẹ đẻ của bạn, những vị khách đến từ những nền văn hóa cùng với những kỳ vọng khó hiểu về dịch vụ, hay họ có thể cảm thấy bị xúc phạm với lối giao tiếp bạn thể hiện khi hướng tới sự đồng thuận và như thế mức độ tiềm ẩn những nguy cơ gây đổ vỡ trong dịch vụ khách hàng cũng gia tăng theo cấp số mũ.

Dù bạn làm việc tại New York, Bangalore hay Manila, hàng ngày bạn vẫn phải giao dịch với các khách hàng đến từ nhiều nền văn hóa và quốc gia khác nhau. Thế giới đang xích lại gần nhau, và để phục vụ nền tảng khách hàng đa dạng văn hóa đòi hỏi phải có nhận thức mới về các giá trị, những kỳ vọng cũng như các quy tắc văn hóa do những người thuộc các vùng miền khác trên thế giới mang theo khi tham gia một giao dịch.

Lối giao tiếp quá thẳng thắn hoặc lạm dụng giao tiếp bằng mắt với một vài khách hàng nhất định thuộc khu vực vành đai Thái Bình Dương có thể bị coi là một sự khiếm nhã. Nói chuyện phiếm quá nhiều với những người đến từ nước Đức, hay gọi họ bằng tên riêng trước khi được phép có thể khiến họ lảng tránh bạn. Nói với một giọng phát âm không rõ ràng trong khi phân loại các cuộc gọi từ những khách hàng phương Tây tại các trung tâm tiếp nhận cuộc gọi ở nước ngoài, có thể sẽ khơi mào cho một cơn bão những lời phàn nàn từ những khách hàng không hài lòng gửi đến các nhà điều hành cấp cao. Nếu bạn hỏi khách hàng đến từ Nhật Bản xem họ có thấy hài lòng với cách bạn xử lý một rắc rối trong dịch vụ hay không, thì câu trả lời "có" mà bạn nhận được có thể không phải một dấu hiệu thể hiện sự đồng tình mà có lẽ đúng hơn chỉ là một mong muốn tránh đối đầu và duy trì sự hòa thuận.

Những hành động sơ suất trong giao tiếp giữa các nền văn hóa có thể gây ra nhiều tác hại hơn bạn nghĩ, không chỉ khiến khách hàng nhất thời bối rối - chúng còn có thể khiến công ty của bạn thiệt hại do những cơ hội bán hàng bị bỏ lỡ, các cơ hội xây dựng những quan hệ quan trọng mất đi, và dẫn đến việc phải tìm khách hàng thay thế.

Mang đến dịch vụ thân thiện trên toàn cầu

Bạn không thể, dĩ nhiên, trông chờ học được tất cả các thói quen văn hóa, những cái bẫy vụng về dễ mắc phải khi sử dụng ngôn ngữ cơ thể, hay những ưu tiên trong dịch vụ của khách hàng đến từ mọi nền văn hóa mà bạn có thể sẽ giao dịch, cũng như các khuôn mẫu không thể trở thành cứu cánh cho bạn. Tham gia những cuộc gặp nhằm cung cấp dịch vụ với quá nhiều ý niệm định trước về những người thuộc các nền văn hóa khác, và thất bại trong việc tìm ra cách tiếp cận thích ứng với những khác biệt của mỗi cá nhân, trên thực tế cũng có nghĩa là bạn đã để lại rất nhiều khó chịu cho khách hàng tại mỗi nơi in dấu ấn của mình.

Chúng tôi muốn nói, các nhà nghiên cứu văn hóa đã nhận diện các quy tắc ứng xử, các giá trị và hệ thống đức tin trong nhiều nền văn hóa trên toàn thế giới, hiểu biết những điều này có thể hữu ích trước khi tiến hành các giao dịch dịch vụ. Ở đây, chúng tôi liệt kê một số điểm giúp bạn vượt qua những va chạm bất ngờ do sự giao thoa văn hóa dường như ngày càng tăng trong thị trường toàn cầu hóa ngày nay, cùng với những lời khuyên nhằm đơn giản hóa những khó khăn đó cho những người không sử dụng chung ngôn ngữ của bạn.

- *Tôn trọng là ngôn ngữ toàn năng nhất trong ngành dịch vụ.* Khách hàng thuộc các nền văn hóa khác có thể thứ lỗi cho việc bạn không biết tất cả những đặc tính kỹ thuật của một sản phẩm hay các chi tiết trong sự kiện được quảng bá gần đây nhất, nhưng khả năng tha thứ thường chấm dứt nếu bạn tỏ ra thiếu kiên nhẫn với thứ tiếng Anh không hoàn hảo của họ, cách phát âm quá nhiều trọng âm, hoặc những cái tên khó phát âm. Hãy kiên nhẫn, tôn trọng những điều khác biệt, và tạo điều kiện cho khách hàng có thể được nghe, hiểu. Bạn có thể tạo cầu nối ngay cả giữa những nền văn hóa có sự khác biệt sâu sắc nhất.

- *Đơn giản hóa và mạch lạc hóa ngôn ngữ khi giao tiếp với những người không phải người bản địa.* Khi phục vụ những khách hàng vẫn còn đang học hỏi ngôn ngữ bản địa của bạn, nên lưu ý nói chậm hơn, hạn chế sử dụng những từ đồng nghĩa hay những từ viết tắt vì chúng tiềm ẩn khả năng gây nhầm lẫn, và đưa ra những câu chuyển tiếp rõ ràng giữa các ý. Ví dụ, những khách hàng sử dụng tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai có thể bị nhầm lẫn nếu đầu tiên họ được trình bày về "lợi nhuận" và sau đó

lại được nghe nhắc đến điều đó nhưng với từ “lợi ích”.

Hãy nói với tốc độ chậm hơn, nhưng cũng không quá chậm đến mức dường như bạn đang hạ mình chiếu cố, và sử dụng nhiều quãng ngắt cũng giúp tăng khả năng hiểu ý. Không nên đột ngột cao giọng. Điều đó có thể phù hợp với ông bác AI (trí tuệ nhân tạo) bị điếc của bạn, nhưng nó chỉ gây phiền toái hay khó chịu cho các khách hàng thuộc nhiều nền văn hóa.

Roger Axtell, tác giả cuốn sách bán chạy *Do's and Taboos Around the World* (Những điều nên làm và những điều cấm kỵ trên thế giới), đưa ra ý kiến về kỹ thuật “tiếng vọng” có thể hỗ trợ để chắc chắn những người không phải người bản địa hiểu rõ những gì bạn nói. Lấy ví dụ, bạn có thể nói: “Đôi lúc tôi nói hơi nhanh. Có lẽ sẽ là một ý hay nếu chúng ta tạm dừng và để quý khách xem xét lại, theo ý diễn giải của quý khách về những điều chúng ta đã thảo luận cho tới lúc này.”

- *Cần ý thức rõ đến ngôn ngữ “tiếng lóng” của bạn.*

Người Mỹ thường sử dụng nhiều hình ảnh thuộc văn nói, từ lóng, những lối ẩn dụ trong thể thao và các thuật ngữ thông dụng trong kinh doanh có lẽ nhiều hơn bất kỳ những người thuộc bất kỳ quốc gia nào khác trên thế giới. Sử dụng thành ngữ với khách hàng không quen thuộc với các thuật ngữ đó chỉ khiến cho họ phân vân, không hiểu bạn đang phát ra thứ ngôn ngữ gì.

Mặc dù không thể loại bỏ tất cả những từ ngữ này, nhưng bạn lại hoàn toàn có thể chú ý hơn trong việc sử dụng chúng và chắc chắn người nghe vẫn hiểu bạn. Nếu bạn làm việc tại một trung tâm tiếp nhận cuộc gọi nằm ngoài nước Mỹ hay nước Anh nhưng chủ yếu phải làm việc với khách hàng người Mỹ hoặc người Anh, thì điều này sẽ giúp bạn làm quen với những hình tượng chung nhất trong văn nói tại các quốc gia này. Hai nguồn tham khảo tốt cho bạn là trang web *Amerispeak* (www.rootsweb.com/~genepool/amerispeak.htm), trang web này giải thích rất nhiều thành ngữ thường gặp ở Mỹ, và *Dictionary of Slang in the United Kingdom* (Từ điển từ lóng tại Vương quốc Anh) (www.peevish.co.uk/slang), có công dụng tương đương, giải thích các cách diễn đạt tiềm ẩn khả năng gây nhầm lẫn của người Anh.

Cải thiện chỉ số tiếp xúc văn hóa của bạn

Hiểu được những căn nguyên nào đã tạo ra đức tin, lối ứng xử và các khuynh hướng trong các nền văn hóa khác có thể giúp bạn tránh khỏi sự ngạc nhiên cũng như hiểu lầm trong các tình huống giao dịch dịch vụ có sự tiếp xúc giữa các nền văn hóa. Một số thực tế trong văn hóa và hệ thống đức tin trên toàn cầu có khác biệt với nền văn hóa của bạn:

- *Ít chấp nhận điều không chắc chắn.* Những khách hàng đến từ Nhật Bản, Trung Quốc, một phần châu Mỹ Latin, Đức và Hy Lạp thường cảm thấy thiếu thoải mái với những điều không rõ ràng hơn so với người Mỹ. Geert Hofstede, Giáo sư, Nhà nghiên cứu văn hóa người Hà Lan, gọi đó là hiện tượng *lảng tránh điều không chắc chắn*, ông định nghĩa đây là “phạm vi nhất định mà các thành viên của một nền văn hóa cảm thấy bị những tình huống không chắc chắn hay không được biết đe dọa.”

Khách hàng thuộc những nền văn hóa trên thường cố gắng loại bỏ những điểm không chắc chắc và trông đợi những sự thật tuyệt đối. Trong tình huống cung cấp dịch vụ, hãy ý thức rằng các khách hàng này có thể sẽ ưa thích những chỉ dẫn chi tiết hơn so với những hướng dẫn khái quát chung chung, đặc biệt là trong các tình huống cần giải quyết rắc rối. Khi còn cảm thấy nghi ngại, đừng cho rằng bạn đúng - hãy hỏi xem khách hàng thích tiến hành theo cách nào hơn.

- *Những nền văn hóa phụ thuộc nhiều hay ít vào ngữ cảnh.* Những nền văn hóa phụ thuộc nhiều vào ngữ cảnh dựa nhiều hơn vào các cách thức giao tiếp phi ngôn ngữ hay gián tiếp để diễn đạt quan điểm của họ. Tại những đất nước phụ thuộc nhiều vào ngữ cảnh, như Mexico và Nhật Bản, những biểu hiện của khuôn mặt hay ngôn ngữ cơ thể thường có giá trị hơn nhiều so với bản thân từ ngữ. Với những nền văn hóa ít phụ thuộc vào ngữ cảnh như Mỹ, Australia và Đức, cách thức giao tiếp tốt nhất và đáng tin cậy nhất thường thông qua ngôn ngữ nói.

- *Cá nhân hóa không phải là một nhu cầu phổ biến.* Là thành viên trong một nền văn hóa đề cao chủ nghĩa cá nhân, khách hàng người Mỹ thích thú với cảm nhận họ là nhân vật đặc biệt và những người cung cấp dịch vụ tại Mỹ thường được dạy phải biết cách “cá nhân hóa” các giao dịch bằng cách sử dụng tên của khách hàng, ghi chép lại những ưu tiên trong lần mua hàng trước đó, hay khích lệ những đơn hàng đặc biệt.

Tuy nhiên, khao khát được cảm nhận như một nhân vật có một không hai đó không phải lúc nào cũng đúng, đặc biệt với “chủ nghĩa tập thể” hay với nhiều nền văn hóa hướng theo cộng đồng. Theo một nghiên cứu chi tiết trong *The Journal of Marketing Theory and Practice*, nhà nghiên cứu Kathryn Winsted đã khảo sát các kỳ vọng về dịch vụ của khách hàng tại Nhật Bản và Mỹ về cách sắp xếp trong dịch vụ y tế và nhà hàng. Trong số các khác biệt lớn nhất, bà nhận thấy yếu tố vai trò của dịch vụ được cá nhân hóa trong mức độ thỏa mãn của khách hàng. Một người Nhật Bản tập trung vào cộng đồng, đã thể hiện sự ngạc nhiên, khi cô buộc phải nhập viện bằng xe cứu thương tại Mỹ, các kỹ thuật viên cấp cứu luôn gọi tên cô trên suốt hành trình. Tất cả những người tham gia cuộc khảo sát thuộc bộ phận văn hóa tập trung vào cộng đồng đều nhất trí cho rằng việc đó sẽ không bao giờ xảy ra tại Nhật Bản; với những nền văn hóa hướng tới cộng đồng như vậy, việc cá nhân hóa dịch vụ cho một người có thể bị coi là hành động sỉ nhục đối với người khác.

-*Trên thế giới này, không phải ở đâu thời gian cũng được coi là tiền bạc*. Trong khi các khách hàng người Mỹ, người Anh hay người Đức có thể hơi thiếu kiên nhẫn với những cuộc “chuyện phiếm” trong khi gặp gỡ để trao đổi về dịch vụ, thì nhiều người

ở Italia, Pháp hay Trung Đông có thể tỏ rõ sự khó chịu nếu như không có một cuộc trò chuyện thích đáng để làm quen với bạn trước khi tiến hành giao dịch.

Hãy đọc những ám chỉ bóng gió của khách hàng một cách cẩn thận và điều chỉnh cách thức tiếp cận của bạn dựa trên những điều bạn nhìn thấy, nghe thấy và cảm nhận được. Hãy tiếp tục cuộc thảo luận về "thời tiết thế nào?" đến khi khách hàng bắt đầu khơi mào cho phần công việc trong cuộc trao đổi. Nếu họ làm mất quá nhiều thời gian trước khi ngồi xuống bàn bạc công việc, hãy nói đơn giản thế này: "Thật vui được trò chuyện cùng quý khách, giờ thì liệu hôm nay tôi có thể giúp gì cho quý khách?"

Văn hóa thường là nguồn gốc sinh ra mâu thuẫn hơn là sự đồng thuận. Những khác biệt về văn hóa là điều tệ hại nhất và thường giống như một thảm họa.

– TIẾN SĨ GEERT HOFSTEDE

21

SỰ PHÂN CHIA GIỮA CÁC THẾ HỆ : PHỤC VỤ CÁC KHÁCH HÀNG THUỘC NHỮNG ĐỘ TUỔI KHÁC NHAU

Tôi không quan tâm họ thân thiện đến mức nào hay họ có gọi tôi bằng "Ông" hay không. Hãy khắc phục rắc rối của tôi ngay và quên chuyện nịnh nọt tôi đi.

– NGHE LỎM KHÁCH HÀNG ĐỘ TUỔI BA MƯƠI ĐANG NÓI VỀ MỘT TRỤC TRẶC CỦA MÁY TÍNH TRONG GIỜ ĂN TRƯA –

Để ăn mừng kỷ niệm ngày cưới, một cặp vợ chồng khoảng 60 tuổi sống ở miền trung tây đất nước đã lựa chọn một nhà hàng mới đang rất nổi trong thị trấn nhỏ của họ để dùng bữa tối. Khi được mời ngồi vào bàn, họ đã nhận được lời chào nồng nhiệt của người phục vụ, người này chúc mừng họ nhân ngày kỷ niệm và dường như đã tạo ra một không khí dễ chịu cho buổi tối đặc biệt của họ.

Nhưng sau đó, cô phục vụ trao cho mỗi người một tờ thực đơn, kéo một cái ghế, ngồi xuống và tiếp tục đưa ra bình luận về thực đơn cùng những món đặc biệt trong ngày. Trong khi có một số khách hàng có thể cảm thấy ấn tượng với hành động đó, thì cặp vợ chồng dần cảm thấy bất tiện và có chút tức giận. Trong suy nghĩ của họ, hành vi ngồi bằng vai phải lứa có phần suồng sã đó tỏ ra thiếu tôn trọng họ. Xét cho cùng, họ không hề mời cô ta ngồi cùng bàn và cho dù có dụng ý tốt, hành động đó cũng đã xâm phạm vào ranh giới bất thành văn giữa người phục vụ và khách hàng.

Khả năng "xâm nhập vào tâm trí" khách hàng hết sức thiết yếu nếu muốn đem lại một dịch vụ đáng nhớ, và chưa bao giờ cần thiết hơn thế mỗi khi phục vụ các khách hàng thuộc các thế hệ khác nhau. Cho dù họ thuộc thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ II, thời kỳ bùng nổ dân số, thế hệ X, thế hệ kế cận, hay thuộc thế hệ sắp được đặt biệt hiệu riêng tiếp theo, từng nhóm tuổi đều có những định nghĩa riêng của họ về một dịch vụ tốt. Ví dụ như một cặp vợ chồng ở độ tuổi đôi mươi có thể hoan nghênh hay thậm chí ngầm thích thú với thái độ hoạt bát của nhân viên phục vụ và cố gắng bổ sung thêm một cảm nhận cá nhân vào những trải nghiệm trong bữa tối kỷ niệm. Nhưng đối với những cặp vợ chồng thuộc thế hệ lớn tuổi hơn, việc thiếu chừng mực và không tôn trọng vai trò của từng người chỉ đem lại cảm giác thiếu trật tự và bất hợp lý.

Phục vụ thế hệ có sự hỗn hợp nhiều chủng tộc và văn hóa khác nhau

Để chắc chắn các khách hàng thuộc nhiều độ tuổi và thời kỳ khác nhau nhận được các dịch vụ "theo đúng ý họ", cần bắt đầu với việc nắm bắt những đặc điểm, thái độ, những sự kiện làm thay đổi cuộc sống đặc trưng riêng đã hình thành nên con người họ. Để giúp bạn thực hiện nhiệm vụ này, chúng tôi đã tạo ra những bản mô tả sơ lược cho bốn phân khúc thế hệ riêng biệt của chúng ta và liệt kê một số ưu tiên trong dịch vụ của từng nhóm. Những điều "thích và không thích" này được thiết kế như một dạng cẩm nang, chúng không phải những quy tắc bất di bất dịch. Cũng như tất cả mọi điều trong cuộc sống đều có những ngoại lệ cho mỗi quy tắc, như thế bạn sẽ mong muốn mình trở nên mềm dẻo và tự đưa ra cách tiếp cận nhằm thích ứng trước sự đa dạng trong cách thức tiếp nhận của mỗi thế hệ.

Các bản mô tả phản ánh hơn một thập kỷ nghiên cứu của chính chúng tôi cùng những phát hiện của Claire Raines, một trong những chuyên gia hàng đầu về các thế hệ (www.generationsatwork.com), chúng tôi đã hợp tác với bà trong cuốn sách *Generations at Work* (Các thế hệ tại nơi làm việc), (AMACOM, 2000).

Các cựu chiến binh là những khách hàng sinh trong khoảng những năm từ 1922 đến 1943, hay ngay trước Chiến tranh Thế giới thứ II. Đây là những khách hàng nằm trong độ tuổi từ 60 đến 80 của bạn.

Một vài đặc điểm của các cựu chiến binh được xác định như sau:

- Mong muốn trực tiếp hạng A về sự kiên định trước sau như một, sự phù hợp và độ ổn định.

- Tác phong giao tiếp.

- Ưa thích những cuộc thảo luận hay các cách tiếp cận vấn đề hợp lý và thực tế hơn trong những cuộc thảo luận bị cảm xúc chi phối.

- Thường là các khách hàng trung thành, đặc biệt đối với những sản phẩm hay dịch vụ chế tạo hay cung cấp tại nước Mỹ.

Những lời khuyên khi phục vụ các Cựu chiến binh:

- *Đừng làm mọi việc quá khẩn trương*. Các vị cựu chiến binh không thích bị dồn ép phải đưa ra quyết định hay cảm thấy dường như hoạt động giao dịch đang diễn ra quá nhanh. Khi có thể, hãy sử dụng nhịp độ chậm rãi để cho họ thời gian suy nghĩ thông suốt giữa các lựa chọn và cảm thấy dễ chịu với kết quả đầu ra.

- *Hãy thiết lập bản báo cáo theo cách tôn trọng lối văn phong kiểu cũ*. Tức là hãy nói "làm ơn," "xin cảm ơn," "thưa ngài," và "thưa bà," thường xuyên hơn so với những lúc bạn giao dịch với các thế hệ khác.

- *Hãy tỏ ra biết chừng mực*. Các cựu chiến binh thường trở nên khó chịu với quá nhiều những từ thân mật hay những cách thức tiếp cận quá suồng sã hàng ngày trong những tình huống trao đổi về dịch vụ. Hãy cố gắng tạo ra một "khoảng cách" tôn trọng với họ - cho đến khi họ cho phép bạn cư xử theo cách khác.

Những người thuộc giai đoạn bùng nổ dân số Baby Boomers là những người sinh ra trong khoảng từ năm 1943 đến năm 1960, điều này khiến họ trở thành một trong số những thế hệ đông đảo nhất trong lịch sử nước Mỹ. Họ chính là số đông các khách hàng ở độ tuổi trung niên từ 40 đến 60 tuổi của bạn.

Dưới đây là một vài nét phác họa về những người thuộc thế hệ này:

- Thường là những người lạc quan, nhìn nhận thế giới như một khả năng vô hạn định.

- Có ý thức mạnh mẽ về cá nhân, nhiều người quen đòi hỏi được xếp ở vị trí nổi bật.

- Đánh giá cao cách cư xử hướng tới cá nhân.

- Sẵn sàng đề nghị được cộng tác và hợp tác với những người khác để đạt được mục đích.

Những lời khuyên khi phục vụ những người thời kỳ bùng nổ dân số:

- *Hãy thể hiện sự riêng tư, đặc biệt trong lời chào mừng của bạn*. Trong khi các khách hàng thuộc thế hệ này có thể không cảm thấy họ đang bỏ thời gian đi "thăm nom," thì họ lại đánh giá cao sự ấm áp trong lời chào đón tự tận đáy lòng.

- *Nếu bạn biết tên khách hàng thì hãy dùng tên gọi đó*. Nhiều người thuộc thế hệ này thích "được biết đến" và tận hưởng điều riêng tư đó. Nhưng cũng đừng đi quá trớn; việc gọi tên quá thường xuyên sẽ trở nên quá mức giống như một sự xu nịnh hay giả tạo.

- *Nếu đó là những khách hàng đều đặn, hãy tặng họ một số món quà tặng thêm định kỳ theo thời gian để xác nhận mức độ trung thành của họ*. Khi cần quyết định tiến hành giao dịch kinh doanh với ai, những người thuộc thế hệ bùng nổ dân số thường tìm kiếm các tổ chức có những nhân viên không chỉ có năng lực hay làm việc hiệu quả, mà còn là những người biết quan tâm đến khách hàng và nhìn nhận công việc dịch vụ khách hàng như hướng đi nghề nghiệp đúng đắn của họ. Một vài biểu hiện nhỏ nhặt thể hiện cho họ thấy sự quan tâm của bạn có thể giúp bạn tiến xa.

Thế hệ X, sinh ra giữa những năm 1960 và 1980, là thế hệ thâm trầm nhất (thường không hoàn toàn như vậy) và thuộc độ tuổi từ 20 đến 40.

Một vài nét đặc trưng tính cách của thế hệ X:

- Họ là những người có hiểu biết về công nghệ, khéo léo và tháo vát.

- Thường thuộc mẫu người theo chủ nghĩa hoài nghi, thích nói câu: "Hãy chứng minh điều đó cho tôi."

- Tự tin và độc lập. Nhiều người có khả năng "sống sót" về mặt tư tưởng và đối phó tốt hơn trước sự thay đổi so với các thế hệ khác.

- Có yêu cầu cao về sự mềm dẻo và phúc đáp, đi kèm theo đó là lòng căm ghét đối với sự giám sát mật thiết.

Lời khuyên khi phục vụ thế hệ X:

- *Hãy tỏ ra hiệu quả và đi vào vấn đề*. Năng lực thực sự là yếu tố quan trọng hơn cả đối với hầu hết những người thuộc thế hệ X so với việc bạn có thái độ cực kỳ tự tin hay vui vẻ. Đối với họ, những người coi một khoản bồi thường dù khó chịu đến đâu cũng có thể đánh bại một nụ cười, hầu như luôn là câu: "Chúng tôi rất lấy làm tiếc không thể thu hồi thứ đó được."

- *Hãy sẵn sàng chuẩn bị cho các câu hỏi trong lĩnh vực của bạn.* Những người thuộc thế hệ X thuộc kiểu người tò mò, họ thích đi sâu vào các chi tiết, do đó hãy chắc chắn rằng bạn biết rõ về sản phẩm của mình và có thể cung cấp những thực tế hay hình ảnh xác thực về các sản phẩm hay dịch vụ khi bị hỏi đến.

- *Đừng cố sức bán các sản phẩm hay giải pháp.* Những người thuộc thế hệ này có những "đầu dò những điều đáng ngờ" rất thính nhạy và họ cũng nhạy cảm với bất cứ thứ gì bốc mùi thuộc các trò bán hàng lừa gạt hay các chiêu marketing thuần túy thường khiến mọi người bối rối. Khi có thể được, hãy đưa ra những ví dụ điển hình về cách làm thế nào các sản phẩm hay dịch vụ của bạn đã giúp những khách hàng khác giải quyết các vấn đề rắc rối của họ hay trích dẫn một nghiên cứu độc lập để so sánh ưu điểm của tổ chức của bạn so với các đối thủ cạnh tranh.

Thế hệ Kế cận gồm những người sinh trong khoảng những năm 1980 đến năm 2000. Nhóm này còn được gọi là thế hệ Bùng nổ tiếng vọng, thế hệ Y hay thế hệ Thiên niên kỷ.

Những đặc điểm của thế hệ Kế cận:

- Dễ hòa đồng, lạc quan nhưng cũng thực tế, có khả năng chấp nhận những khác biệt giữa các cá nhân. Nhìn chung họ không quá mỉa mai châm chọc như thế hệ X và tin tưởng nhiều hơn vào nhà chức trách.

- Họ là những người hướng tới việc đạt được mục đích. Tin tưởng vào việc lao động cần cù và hy sinh hạnh phúc cá nhân vì lợi ích chung.

- Nhờ có các đấng thân sinh biết chăm lo thuộc thế hệ Bùng nổ dân số, họ nằm trong số những thế hệ thông minh nhất và khỏe mạnh nhất trên hành tinh này. Nhiều người trong số họ được cung cấp đầy đủ dinh dưỡng ngay từ khi còn nhỏ.

- Họ là thế hệ đầu tiên trưởng thành trong thời đại của các phương tiện truyền thông kỹ thuật số.

Lời khuyên khi phục vụ những người thuộc thế hệ Kế cận:

- *Hãy tỏ ra tôn trọng.* Không ai thích thú gì khi bị xem thường chỉ bởi lẽ họ còn trẻ tuổi. Hãy cẩn trọng với giọng điệu kẻ cả hay gạt sang một bên nhận thức chung về "sự sáng suốt của người trong cuộc." Những người thuộc thế hệ kế cận thích cảm thấy họ được đối xử ngang hàng.

- *Sử dụng một nhịp độ nhanh.* Những người thuộc thế hệ này thường cảm thấy nhu cầu của họ đáng ra phải được đáp ứng từ "hôm qua" và thường nhận thấy những người hay các quy trình quá cân nhắc thận trọng thật sự gây mệt mỏi.

- *Cần bỏ nhiều công sức để tránh nhầm lẫn họ với thế hệ X.* Trong khi hầu hết các thế hệ đều không thích bị nhầm lẫn với thế hệ khác, thì những người thuộc thế hệ kế cận đặc biệt tức giận khi bị xếp cùng một giuộc với thế hệ X, bởi họ nhìn nhận những người thuộc thế hệ X quá khó tính và ưa hoài nghi, chỉ trích những sở thích của họ.

Trả lời các câu hỏi sau đây có thể giúp bạn đem lại một dịch vụ hiệu quả hơn cho những thế hệ khác nhau trong chính tổ chức của bạn.

- Khách hàng của bạn phần lớn thuộc thế hệ (hay các thế hệ) nào?

- Khi xét về phương diện dịch vụ khách hàng, bạn cho rằng phần lớn trong số họ muốn được đối xử như thế nào?

- Ba điều đặc trưng bạn có thể thực hiện để cải tiến dịch vụ dành cho nhóm khách hàng thuộc thế hệ chiếm ưu thế (đông đảo) nhất của mình?

- Bạn có ý định hướng tới một thế hệ nào khác khi cải tiến dịch vụ của mình không? Bạn làm thế nào để tăng cường hoặc thay đổi dịch vụ theo hướng hấp dẫn hơn cho nhóm này?

Những xu hướng do sự khác biệt về thế hệ tạo ra đang gây ra những chuyển biến trong kinh doanh, mang lại những nhóm công việc mới cần thực hiện với tốc độ khó lường và khiến cho những người không bắt kịp bị rớt lại và dần biến mất.

—CÁC ĐỐI TÁC TẠI YANKELOVICH

III

LIÊN TỤC MANG ĐẾN DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO

Mang đến dịch vụ khách hàng hoàn hảo đồng nghĩa với việc chắc chắn rằng, bất kể khách hàng tiếp xúc với ai trong tổ chức của bạn, và bất kể cần có bao nhiêu người hợp tác cùng bạn với vai trò đáp ứng các nhu cầu của họ, họ vẫn cảm thấy đang được một công ty "sát cánh bên nhau thành một thể thống nhất" phục vụ nhằm hướng đến sự hài lòng của mình.

Dạng dịch vụ "liền mạch" này đòi hỏi cần hiểu rõ làm thế nào để công việc của bạn phù hợp với bức tranh toàn cảnh nằm trong trải nghiệm của khách hàng, và hiểu rằng nếu mọi việc diễn ra chệch hướng tại khâu của bạn trong chuỗi trải nghiệm đó thì nó có thể gây ra những hậu quả tai hại, ảnh hưởng đến sự trung thành của khách hàng. Điều đó đồng nghĩa với việc bạn hãy phục vụ các đối tác nội bộ - các đồng nghiệp phụ thuộc vào việc bạn thực hiện công việc đúng hẹn và hiệu quả để tiến hành phần việc của họ - với sự chuyên cần và quan tâm chăm sóc như khi bạn cung cấp dịch vụ cho các khách hàng bên ngoài.

Nơi đâu tồn tại dịch vụ liền mạch, một rắc rối hay yêu cầu của khách hàng cũng trở thành trách nhiệm của bất kỳ ai trong tổ chức đã tiếp xúc với vị khách hàng đó.

22

KHI ĐỒNG NGHIỆP CŨNG LÀ ĐỐI TÁC: GIAO TIẾP VƯỢT QUA CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ

Công việc của tôi sẽ đi đến đâu?
Công việc của tôi quan trọng đối với ai?

— DUN & BRADSTREET —

Tất cả các bạn đều có mặt ở đó. Một khách hàng gọi vào số máy 800 (đầu số gọi đến miễn phí) của công ty bạn, vị khách không biết chắc chắn họ cần nhấn vào đâu trên menu, họ nhấn đại một con số và đột ngột rơi vào thế giới của bạn - mặc dù vị khách hàng đó cần gặp Brad, chuyên về hóa đơn tại một bang khác. Bạn cũng có thể đang làm việc tại gian trưng bày của một cửa hàng chuyên giúp tạo ra không gian rộng hơn trong các căn nhà và một khách hàng kiên quyết tiến lại gần trong khi bạn đang bận phục vụ một khách hàng khác, vị khách tìm hỏi giá đỡ đèn chiếu sáng tại một nơi cách cửa hàng đến nửa vòng trái đất. Hoặc có thể bạn đang vất vả lo lắng và cố gắng theo kịp thời hạn chót của một dự án thì một đồng nghiệp ở bộ phận bán hàng hổn hển chạy xộc vào phòng làm việc của bạn, van nài bạn đưa cho anh ta những bản sao đồ thị doanh số bán hàng trong quý I để đưa vào buổi thuyết trình trước khách hàng ngày mai.

Cho dù bắt nguồn từ phía các đồng nghiệp hay khách hàng bướng bỉnh, có thể coi các yêu cầu này như những hành động làm gián đoạn công việc thực sự của bạn hay như những trách nhiệm nằm ngoài khuôn khổ nhiệm vụ công việc thông thường của bạn. Nhưng trên thực tế, khi khả năng làm hài lòng khách hàng rơi vào tình trạng nguy hiểm - đồng thời là lúc có một cơ hội rõ ràng khiến người nào đó phải kinh ngạc - điều quan trọng chính là thực hiện những việc cần thiết trong thời khắc đó để đảm bảo các khách hàng bên ngoài hay các đồng sự bước ra với những nhu cầu đã được đáp ứng.

Bất kể việc họ có ở trong phòng làm việc ngay dưới sảnh, hoặc phải băng qua thành phố, ở tại một bang hay một quốc gia khác, nếu họ trông cậy vào bạn cũng như công việc bạn tiến hành để hoàn thiện phần việc của chính họ, thì phục vụ các yêu cầu của đồng nghiệp cũng quan trọng không kém so với các yêu cầu từ các khách hàng bên ngoài. Khi bạn giúp đỡ những người hợp tác với mình trong cùng công ty, đồng thời bạn cũng giúp cho tổ chức và các khách hàng đạt được thành công.

Đương nhiên, chúng tôi không có ý khuyên bạn bỏ mặc mọi thứ để giúp đỡ các đồng nghiệp luôn đưa ra những yêu cầu phù phiếm hay bất hợp lý. Bạn cần có khả năng phân biệt các yêu cầu và nhiệm vụ thiết yếu hay không, sau đó xác định mức độ ưu tiên và tập trung vào những việc thiết yếu. Chúng tôi cũng không gợi ý bạn phải thực hiện phần việc của người khác hay cho rằng mình có vai trò phụ trợ cho các đồng nghiệp.

Thuật ngữ *khách hàng nội bộ* thường được dùng để mô tả các mối quan hệ với các đồng nghiệp, nhưng theo chúng tôi, sẽ thích hợp hơn nếu nghĩ về họ như *những đối tác*. Cộng sự Chip Bell của chúng tôi, người sáng lập Chip Bell Group tại Dallas, bang Texas, phát biểu rằng từ "khách hàng" hàm chứa sự đề cao người khác, trong khi quan hệ đối tác nói lên sự bình đẳng. Khi bạn là khách hàng của người khác, điều đó gợi nên suy nghĩ - có thể đúng hay sai - một trong hai phía phải chịu trách nhiệm và có thể có ai đó rơi vào địa vị "lép vế hơn." "Phục vụ các khách hàng đề xuất việc đặt các nhu cầu của họ lên trước nhu cầu của chúng ta," Bell phát biểu. "Trong khi định hướng dịch vụ cần thiết cho tất cả các mối quan hệ, điều đó còn có thể giúp tránh những xung đột quyền lực khi các đồng nghiệp xem nhau như những đối tác bình đẳng thay vì như những khách hàng."

Hiểu biết cơ cấu trong tổ chức của bạn

Để giúp đỡ khách hàng có những yêu cầu hay những vấn đề rắc rối vượt ra khỏi lĩnh vực chuyên môn của bạn, hay để giúp đỡ những người không còn thần trí tình cờ níu lấy vạt áo của bạn, bạn cần trở thành một học viên chuyên về cơ cấu trong sơ đồ tổ chức. Ví dụ, không gì có thể tồi tệ hơn đối với khách hàng khi họ bấm con số 800 lúc gặp một rắc rối đáng ghét rồi bị buộc phải chờ máy và cuối cùng, khi đã kết nối với một người thì lại khám phá ra vị đại diện dịch vụ không thể giúp ích gì cho họ, đồng thời có quá ít thông tin về người nào khác trong công ty và hướng khách hàng đến gặp họ để nhận được sự hỗ trợ.

Hãy tìm hiểu ai là những người "cần gặp" trong tổ chức của bạn. Hãy bỏ thời gian tìm hiểu về các trách nhiệm đa dạng cũng như tập hợp các kỹ năng của những người thuộc các bộ phận, bởi có thể một ngày nào đó bạn sẽ phải kêu gọi sự giúp đỡ của họ hay bàn giao một khách hàng cho họ. Bạn hãy nhớ một điều, một dịch vụ khách hàng hoàn hảo luôn luôn là nỗ lực của tập thể.

Việc tạo ra một trải nghiệm về dịch vụ liền mạch cho các khách hàng còn phụ thuộc vào nhận thức về vị trí của bản thân bạn trong "chu trình phục vụ". Nói cách khác, liệu bạn có biết ai trong tổ chức phải trông cậy vào bạn để có thể tiến hành công việc đúng hẹn và hiệu quả? Bạn có biết điều gì diễn ra với công việc của mình ngay khi nó rời khỏi màn hình máy tính của bạn, ra khỏi

phòng làm việc hay bộ phận của bạn? Tại Dun & Bradstreet, doanh nghiệp khổng lồ chuyên về quản lý và nghiên cứu dữ liệu, mỗi nhân viên đều được yêu cầu trả lời hai câu hỏi để xác định các đối tác nội bộ chủ yếu của mình, không phụ thuộc vào việc họ giữ vị trí nào trong tổ chức: *Công việc của tôi sẽ đến tay ai? Công việc của tôi quan trọng đối với ai?*

Nếu bạn tiếp nhận đơn đặt hàng của khách hàng tại trung tâm tiếp nhận cuộc gọi, chẳng hạn như thế, thì các đơn đặt hàng đó sẽ được chuyển đi đâu? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu như các thông tin thiết yếu trong các đơn đặt hàng đó bị bỏ sót hay được nhập vào không đúng? Các đối tác nội bộ của bạn tại bộ phận kho hàng, xuất hóa đơn hay vận chuyển sẽ là những người phải đối mặt với các khách hàng giận dữ khi những đơn đặt hàng không nhận được đúng hẹn, tên gọi bị đánh vần sai, hay các kiện hàng bị gửi đến nhầm địa chỉ.

Việc làm vui lòng khách hàng thường phụ thuộc vào khả năng của các nhân viên thuộc nhiều bộ phận khác nhau, có thể bỏ qua những khác biệt và cùng nhau gắn bó mật thiết trong công việc, nhằm đáp ứng chất lượng hay các mục tiêu của dịch vụ. Trong ngành kinh doanh hàng không, nhân viên bảo trì giúp nhân viên ban điều hành mặt đất cùng với phi công giữ cho chuyến bay được đúng giờ, và nhân viên cung ứng thực phẩm luôn giữ cho máy bay có đủ dự trữ thực phẩm và đồ uống, nhờ đó tiếp viên hàng không có thể đảm bảo hành khách được ăn uống đầy đủ và thoải mái. Nếu có một sự đổ vỡ trong hệ thống dịch vụ vận chuyển đó - khi ai đó lỡ thời hạn chót hay buông xuôi để mặc công việc tiến hành cẩu thả cho những người khác - thì chính những khách hàng bên ngoài sẽ phải trả giá.

LỜI KHUYÊN:Một khi bạn đã xác định được các đối tác nội bộ chủ yếu của mình, hãy nói chuyện với họ về những điều họ thích và không thích trong dịch vụ bạn cung cấp cho họ. Hãy dùng những phản hồi của họ để cải tiến chất lượng công việc bạn đang làm.

Hướng tới dịch vụ một điểm dừng

Có những lúc bạn buộc phải "huy động cả một đạo quân" để giải quyết các vấn đề hay những yêu cầu khó khăn của khách hàng, sẽ có những tình huống bạn buộc phải chuyển cuộc gọi cho các chuyên gia trong công ty của bạn, hay quay lại gặp họ sau khi đã tìm hiểu thêm. Nhưng mục tiêu tối cao của bạn là phải hướng các vấn đề của khách hàng vào "một điểm dừng". Không gì có thể khiến cho khách hàng hài lòng hơn việc những câu hỏi của họ được giải đáp hay các rắc rối của họ được giải quyết chỉ với một lần tiếp xúc dễ dàng, không chút phiền phức với công ty của bạn.

Công ty chuyên nghiên cứu dịch vụ khách hàng TARP tại Airlington, bang Virginia, nhận thấy một trong những yếu tố quan trọng nhất để khách hàng quyết định họ có nên duy trì giao dịch với một công ty chính là yếu tố "cung cấp câu trả lời thỏa đáng cho các câu hỏi hay vấn đề đặt ra ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên." Các khách hàng không thích phải gọi lại lần thứ hai hay lần thứ ba để giải quyết vấn đề của họ, cũng như họ không ấn tượng với việc bị đẩy đi khắp nơi với những cuộc gặp bổ sung trong một tổ chức khi đi tìm câu trả lời.

Hãy không ngừng nỗ lực tìm cách thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng tại "một điểm dừng". Hãy nỗ lực hết sức như một người đại diện dịch vụ tại QVC, dịch vụ mua sắm qua truyền hình hàng đầu trên thế giới, những người này được dạy chỉ chuyển các cuộc gọi đến trong trường hợp đó là phương án cuối cùng. Khẩu hiệu tại QVC là: "một cuộc gọi, một người đáp", các đại diện dịch vụ được cung cấp các khóa đào tạo và được trợ giúp để biến điều đó thành hiện thực. "Điều chúng tôi không mong muốn nhất chính là khi khách hàng buộc phải gọi lại cho các trung tâm của chúng tôi vì cùng một vấn đề," John Hunter, một nhà điều hành dịch vụ khách hàng của QVC đã phát biểu như vậy. "Mục tiêu của chúng tôi là 100% các cuộc gọi đều có giải pháp ngay từ lần gọi đầu tiên."

Tránh xa hội chứng "đó không phải là việc của tôi"

Cung cấp dịch vụ không hạn định cũng có nghĩa là nắm lấy sự chủ động đề xuất giúp đỡ các khách hàng ngay cả khi trách nhiệm đó nằm ngoài giới hạn công việc thông thường của bạn. Ví dụ, một nhân viên dịch vụ khách hàng của Delta Airlines hôm đó đang trực tại sân bay Cincinnati khi cô đi ngang qua một người phụ nữ đang bệnh. Người phụ nữ đó mang theo hai con nhỏ và hầu như không nói được tiếng Anh, cần được đưa tới bệnh viện ngay lập tức. Trong khi một số nhân viên phục vụ khác đơn giản chỉ cần chỉ cho người phụ nữ đó khu vực đỗ taxi tại sân bay hay lẳng lặng bỏ đi trước thứ ngôn ngữ nước ngoài đó, thì nhân viên của Delta đã đưa người phụ nữ cùng bọn trẻ đến bệnh viện. Khi người phụ nữ đau ốm đó xuất viện, người nhân viên ấy đã đưa các vị khách về nhà và cho họ ở lại qua đêm, ngày hôm sau cô lại lái xe đưa họ quay lại sân bay và dẫn họ lên máy bay về nước.

Mặc dù chúng tôi không trông chờ bạn có thể thể hiện kiểu dịch vụ "vượt trên tất cả và nằm ngoài mọi khuôn khổ" này hàng ngày, thì ví dụ này đã mang lại một bài học về việc hãy giúp đỡ khi những người khác cần đến bạn. Hãy nghĩ đến những điều bạn từng cảm nhận trong quá khứ, ví như khi bạn đưa ra một vấn đề rắc rối cho nhà cung cấp dịch vụ và được họ trả lời: "Giá mà tôi có thể giúp được, nhưng đó không phải công việc của tôi", và sau đó họ chỉ cố gắng một chút hoặc chẳng làm gì cả để tìm ra người khác trong tổ chức có thể giúp đỡ bạn.

Không gì thể hiện dịch vụ khách hàng hoàn hảo trước khách hàng cũng như các đồng nghiệp tốt hơn ý định sẵn sàng tạm ngừng công việc của bạn và làm thêm chút việc để giúp họ đạt được nhu cầu của mình.

23

DỊCH VỤ ĐẶC BIỆT ĐẾN TỪNG CHI TIẾT

Chính sự quan tâm đến những chi tiết nhỏ nhặt mà một người bình thường không quan tâm đến mới tạo nên danh tiếng cho một bậc thầy.

—ORISON SWETT MARDEN
NGƯỜI SÁNG LẬP TẠP CHÍ *SUCCESS*—

Khi được hỏi về sự khác biệt giữa một tòa nhà hoàn hảo với một tòa nhà tầm thường, kiến trúc sư người Thụy Sỹ, Mies van der Rohe, đã trả lời hết sức giản dị: “Đức Chúa nằm trong các chi tiết, trong từng chi tiết, thật chi tiết.” Điều đúng với công trình kiến trúc hoàn hảo cũng đúng với dịch vụ hoàn hảo: Nếu bạn lưu ý đến từng chi tiết, đến những chi tiết thích hợp, các khách hàng sẽ biết đến, nhận ra, và quay lại đó thêm nhiều lần nữa.

Mọi thứ đều được tính đến

Những chi tiết xung quanh chúng ta, chúng ta trông thế nào, và nơi làm việc ra sao. Chúng ta ăn nói như thế nào và sẽ nói điều gì. Tất cả những phép lịch sự nhỏ nhặt và sự thoải mái chúng ta tạo dựng từ trong kinh nghiệm phục vụ - hay vô số những lời rầy la phiền toái làm chúng ta mất liên lạc và khiến cho khách hàng phải vất vả vượt qua để thực hiện giao dịch với mình.

Việc quan tâm đến các chi tiết là đặc trưng quan trọng nhất của những tổ chức thành công vượt trội. Niềm say mê đối với các chi tiết của các thành viên tham gia tổ chức tại Walt Disney World có thể khiến các khách hàng phải bật dậy vì ngạc nhiên và chăm chú quan sát. Một người bạn của chúng tôi say sưa ca ngợi Shirley, người cô đã gặp trong kỳ nghỉ mới đây ở Walt Disney World. “Hôm đầu tiên, khi mới nhận phòng, tôi trông thấy lời nhắn: “Phòng của quý khách đã được Shirley dọn dẹp sạch sẽ. Chúc quý khách có kỳ nghỉ vui vẻ.” Chữ cái ‘I’ trong chữ Shirley có dấu chấm được thay bằng hình chú chuột Mickey nho nhỏ. Thật dễ thương, vì đây là Disney mà. Đến ngày thứ ba, Shirley thực sự khiến mình phải thốt lên kinh ngạc. Sau khi để lại lời nhắn yêu cầu khăn tắm, lúc trở về phòng, tôi thấy trên cánh cửa buồng tắm có tấm biển: “Xin đừng làm phiền”. Phía bên trong, Shirley đang cầm tờ báo sáng và cặp kính mắt tôi để quên bên bồn rửa mặt, và xếp những chiếc khăn tắm thành một hình người ngồi trên bệ xí đang cầm một tờ báo. “Tôi đã cười phá lên. Chắc chắn tôi sẽ không bao giờ quên được cảnh tượng đó!”

Ngày càng có nhiều nhà quản lý hoặc điều hành viên hiểu rõ tầm quan trọng của hình tượng mà họ tạo nên, và ngược lại, các hình tượng đó lại tạo ra tiếng nói tích cực cho tổ chức của họ. Ví dụ:

- Fred Smith, người sáng lập kiêm chủ tịch của FedEx, bắt đầu cuộc khảo sát của mình bằng việc đi đến các chi nhánh của FedEx ở các thành phố xa xôi với hy vọng được ngồi trong cabin xe tải giao hàng và lên đường với một nhân viên đưa thư của FedEx.

- Bill Marriott, Jr., Chủ tịch và Giám đốc điều hành của Marriott International, thường ghé qua bàn đăng ký khách sạn cho khách hàng; ông cũng thường xuyên đổ gạt tàn thuốc lá trong hành lang và nhặt rác trong bãi đỗ xe.

- Tất cả các nhân viên quản lý ở Walt Disney World hay Disneyland đều tự mình nhặt nhạnh, sáng tạo và tìm kiếm một nghìn lẻ một chi tiết tạo nên trải nghiệm không trùng lặp cho khách hàng của họ.

Các nhà điều hành chính là những tấm gương cho các nhân viên của họ về sự quan tâm đến chi tiết, cũng giống như bạn đang làm mẫu điều này cho các khách hàng và đồng nghiệp vậy.

Khoảnh khắc của sự thật

Đừng cho rằng chú ý đến từng chi tiết nghĩa là bạn sẽ đóng vai hay làm một người coi nhà. Đó là cách bạn ghi nhớ - và nhắc nhở những người khác - rằng việc tiếp xúc dưới bất kỳ hình thức nào trong nhóm làm việc của bạn cũng góp phần đem lại cho khách hàng một cơ hội để xây dựng hay xem xét lại ấn tượng của họ với công ty của bạn, cả tích cực lẫn tiêu cực. Chúng ta có thể gọi những cơ hội này là Khoảnh khắc Của Sự Thật.

Thời điểm quyết định diễn ra khi có một khách hàng tiếp xúc với bất cứ bộ phận nào trong tổ chức của bạn và sử dụng lần tiếp xúc đó để đánh giá chất lượng của tổ chức.

Bất cứ điều gì cũng có thể trở thành thời điểm quyết định đối với khách hàng: vẻ ngoài của cửa hàng, của tòa nhà, hay bãi đỗ

xe; cam kết trong quảng cáo; khoảng thời gian từ khi điện thoại của bạn đổ chuông cho tới khi bạn nhấc máy trả lời, và cuộc gọi diễn ra như thế nào; các thư từ trao đổi; các hóa đơn... cùng với những lần tiếp xúc đáng nhớ diễn ra giữa khách hàng với bạn.

Chế ngự thời điểm quyết định

Khi bắt tay vào nghề nghiệp hiện tại của mình, quá trình hướng nghiệp và đào tạo của bạn chắc hẳn phải tập trung vào những thời khắc quyết định được tạo nên từ vị trí của bạn. Nếu đã gắn bó với công ty một thời gian dài, rất có thể bạn đã học hỏi được cách nhận biết thêm nhiều thời điểm quan trọng đối với khách hàng của bạn. Để thực sự mang đến dịch vụ khách hàng hoàn hảo, bạn cần phải có cách chế ngự của riêng mình với mỗi khoảnh khắc cũng như mọi khoảnh khắc sự thật.

LỜI KHUYÊN:Cách chế ngự những thời điểm quyết định sẽ xác định mức điểm khách hàng chấm cho bạn trên tấm thẻ báo cáo nằm trong tiềm thức của họ. Việc chế ngự tốt những khoảnh khắc đó sẽ giúp bạn nhận được điểm A hay B - và một khách hàng thân thuộc. Nếu không biết cách kiểm soát những khoảnh khắc đó, bạn sẽ nhận được điểm D hay F - và mất đi một khách hàng quen thuộc. Hãy làm việc để giành được những điểm tốt trong trường học đặc biệt này và bạn sẽ nhận ra tấm bằng của mình thật đáng giá.

Theo thời gian, đôi khi bạn sẽ cho rằng mình đã nắm vững được tất cả những thời điểm quyết định mà khách hàng có thể mang tới cho bạn. Bạn có tin điều đó không? Cho dù đã dày dạn kinh nghiệm và khéo léo, bạn vẫn phải luôn tin rằng khách hàng của mình có thể sẽ phát kiến ra một điều mới mẻ nào đó. Đó là vì khách hàng có thể biến bất cứ khoảnh khắc nào thành một thời điểm quyết định.

Để thật sự nắm vững thời điểm quyết định trong dịch vụ của mình, bạn hãy phát triển ba thói quen tập trung vào khách hàng sau đây:

1. *Không ngừng học hỏi.* Các chi tiết quan trọng đối với khách hàng thay đổi từng ngày và cũng thay đổi tùy theo đối tượng khách hàng. Luôn luôn có thêm nhiều điều mới mẻ mà bạn cần phải
học hỏi.

2. *Hãy hỏi khách hàng của bạn.* Phương pháp tin cậy duy nhất để tìm ra điểm đặc biệt, khác lạ trong những thời điểm quyết định của khách hàng chính là đề nghị họ tự miêu tả về chúng cho bạn.

3. *Hãy hỏi ý kiến công ty.* Ngoài những quan sát không chính thức ngày qua ngày của bản thân bạn về những điều khách hàng ưa thích, công ty của bạn có thể cũng chỉ đạo tiến hành các khảo sát và nghiên cứu thường xuyên. Hãy chắc chắn bạn biết những điều các nhà nghiên cứu đã chỉ ra, chúng sẽ giúp bạn phục vụ các khách hàng của mình tốt hơn.

Không phải những con hổ hay những con gấu – những thứ vô cùng to tát đã xua đuổi khách hàng chạy mất. Điều làm cho khách hàng khó chịu nhất là những con muỗi và những con bọ - những thứ hết sức bé nhỏ.

Hãy cam kết với bản thân bạn: bạn sẽ thể hiện vai diễn với dịch vụ khách hàng tuyệt hảo 10 phút mỗi ngày và lôi kéo các đồng nghiệp của mình hành động giống như vậy. Với một tập thể gồm 100 con người, sau khi tính đến những kỳ nghỉ, những ngày lễ thông thường, v.v..., điều đó đồng nghĩa với việc sẽ có tới 24 nghìn màn trình diễn tao nhã mỗi năm. Đó chính là bí quyết của các cuộc cách mạng.

—TOM PETERS

24

BÁN HÀNG TỐT CÓ NGHĨA LÀ DỊCH VỤ TỐT - DỊCH VỤ TỐT TỨC LÀ BÁN HÀNG TỐT

Chẳng có chuyện gì xảy ra cho đến khi có ai đó bán đi một thứ gì đó.

– CHÂN LÝ MARKETING–

Bán hàng và dịch vụ không phải hai chức năng riêng biệt. Chúng giống như hai mặt của một đồng xu. Cho dù bạn có là người đại diện cho dịch vụ khách hàng và có đồng nghiệp là trợ lý bán hàng, cả hai đều có chung một mục đích duy nhất, đó là: làm thỏa mãn khách hàng. Không phải mọi việc luôn luôn theo hướng này. Từ trước tới nay, nhân viên bán hàng và nhân viên dịch vụ luôn là đối thủ của nhau.

Các nhân viên bán hàng và marketing coi những đối thủ của họ trong lĩnh vực dịch vụ và vận hành là "những gã chẳng bao giờ muốn giúp đỡ mình thực hiện một vụ bán chác và luôn làm mọi việc rối tung lên sau khi mình hoàn thành một giao kèo."

Ngược lại, các nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ và vận hành luôn coi những người bán hàng và marketing là "kẻ chuyên diện complet chỉ biết viết ra những lời quảng cáo lạ lùng, đưa ra những hứa hẹn vô lý để kết thúc thương vụ, và bỏ mặc chúng ta gánh chịu trách nhiệm với khách hàng."

Trong thế giới ngày nay, bán hàng, marketing, dịch vụ và giao dịch tài chính cùng chia sẻ một mục tiêu chung: tạo ra và giữ lấy khách hàng.

Khi có chung đường lối

Để tạo ra và giữ chân khách hàng, chúng ta cần kết hợp bán hàng tốt với dịch vụ tốt. Hãy cùng xem xét trường hợp của Edgar Pinchpenny III (Keo kiệt từng xu), chủ nhân bất hạnh của Model 412-A, một máy bắt vít chạy điện cầm tay không dây. (Bạn biết ông ấy khốn khổ do đang vung vẩy chiếc 412-A, ném mạnh nó lên mặt bàn và đòi hoàn lại tiền.)

Bằng cách sử dụng những kỹ năng tốt nhất trong dịch vụ khách hàng hoàn hảo của mình (lắng nghe - đặt câu hỏi - giải quyết vấn đề), bạn xác định ông Pinchpenny đang rối trí bởi chiếc máy 412-A cần được đều đặn sạc điện và nó cũng không thật sự mạnh mẽ. Nhưng bạn cũng biết chiếc 412-A được chế tạo phù hợp với công việc sửa chữa nhỏ trong nhà. Nó tuyệt đối không được thiết kế nhằm đáp ứng sức mạnh của máy công nghiệp, xây nhà kho, sửa ô tô, những công việc quá sức mà Pinchpenny đang cố đòi hỏi từ chiếc máy. Đó là lý do tại sao, công ty của bạn cũng bán cả thiết bị 412-C Turbo đắt tiền hơn nhiều, chiếc máy bắt vít chuyên nghiệp tốt nhất, vận hành mạnh mẽ trong lĩnh vực công nghiệp và là công cụ hoàn hảo cho công việc của Pinchpenny.

Dịch vụ tốt hơn đi kèm với việc bán hàng ban đầu có thể đã tìm ra cho Pinchpenny một dụng cụ thích hợp hơn. Nhưng bạn nên làm gì trong tình huống hiện tại? Xiết chặt đai chiếc mũ bảo hộ của bạn và cân nhắc bạn sẽ đưa ra lời khuyên nào trong bốn hành động khả thi sau đây:

- *Lựa chọn 1*. Nói với Pinchpenny rằng nếu ông ấy không quá khó khăn khi mua các dụng cụ thích hợp ngay từ đầu, ông ấy đã không phải đứng đó la hét đến đỏ mặt tía tai như vậy.

- *Lựa chọn 2*. Giải thích những hạn chế của chiếc 412-A và những lợi ích của chiếc 412-C cho Pinchpenny, và khuyên ông ấy nên cân nhắc mua *toàn bộ*.

- *Lựa chọn 3*. Xin lỗi Pinchpenny vì những điều bất tiện, giải thích những khác biệt giữa hai kiểu thiết bị, đưa ra đề nghị để cá nhân bạn thực hiện trao đổi tại chỗ với một khoản giảm giá cho chiếc 412-C để bù đắp cho những bất tiện ông ấy gặp phải.

- *Lựa chọn 4*. Xin lỗi vì sự ngốc nghếch của người bán hàng, đề nghị với Pinchpenny một sự trao đổi công bằng - đổi chiếc 412-A cũ kỹ, đã sử dụng quá mức lấy một chiếc 412-C mới tinh, bóng loáng mà không phải trả thêm bất cứ chi phí nào - thêm một món quà miễn phí là chiếc máy bắt vít bằng thép không gỉ tốt nhất của bạn và đưa ra đề nghị xóa sạch vết sẹo của Pinchpenny (tác giả chơi chữ Pinchpenny's car với Pinchpenny scar).

Chúng tôi chọn Lựa chọn số 3 làm hướng hành động tốt nhất: Lựa chọn này thể hiện sự quan tâm, khả năng đáp ứng và nghệ

thuật bán hàng tuyệt vời. Nó không trừng phạt quá mức Pinchpenny do sai lầm của con người liên quan đến việc mua hàng hóa ban đầu - cho dù sai lầm đó là của ông ấy hay của chúng ta. Nó cũng không quá tán thưởng ông ta với những lý luận cũng như thái độ khó chịu đòi trả lại hàng hóa của mình. Lựa chọn số 2 là một câu trả lời quá hẹp hòi theo kiểu cũ của bộ phận dịch vụ khi có phàn nàn. Nó dường như không có ý định giữ Pinchpenny làm khách hàng lâu dài. Lựa chọn số 1 và số 4 là những kiểu câu trả lời thích hợp với những công ty có những người hoạt động tuyến trước được tuyển dụng đặc biệt với chỉ số IQ chỉ xấp xỉ bằng cỡ giày của họ.

Khi bán hàng không phải dịch vụ tốt

Ba tình huống trong đó bán hàng không phải dịch vụ tốt, đó là:

1. *Khi không có một lựa chọn thay thế nào*. Nhu cầu của khách hàng không thể được đáp ứng với bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào bạn đưa ra, không cần biết bạn có thể khắc phục vấn đề, trả lời các câu hỏi, hay giải thích về các sản phẩm hay dịch vụ hiện thời tốt đến đâu.

2. *Khi không có thời gian trấn tĩnh*. Bạn biết làm thế nào để giải quyết vấn đề, nhưng khách hàng hàng mất hết lý trí đến gặp bạn, vẫn chưa nguôi giận, và hiển nhiên vẫn tiếp tục bực bội. Có rất ít cơ hội để làm khách hàng nguôi giận, ngoại trừ cách bán một sản phẩm cao cấp hơn hoặc đổi sang một kiểu mẫu khác.

3. *Khi không ăn nhập gì*. Một sản phẩm cao cấp hơn hay được bổ sung thêm có thể hoàn toàn vô nghĩa, chẳng liên quan gì, hay không thích hợp với hoàn cảnh, ví dụ trong tình huống: “Quý khách có muốn dùng một ít bánh mỳ tỏi kèm cà phê cappuchino vào sáng nay không ạ?”

Khi bán hàng là dịch vụ tốt

Năm tình huống trong đó bán hàng là dịch vụ tốt:

1. *Khi sản phẩm hay dịch vụ khách hàng đang sử dụng có sai lỗi - nhưng bạn biết kiểu nào, hệ thống nào, hay sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự nào có thể phù hợp hơn cho nhu cầu của khách hàng và đang ở vị trí đem lại điều đó cho khách hàng.*

2. *Khi sản phẩm hay dịch vụ khách hàng nhận được từ công ty của bạn hoàn toàn tốt - nhưng một số phần khác, bộ phận, chương trình, hay phương pháp tiến hành cũng cần có trước khi sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể vận hành hết công suất.* “Quý khách đang sử dụng hệ điều hành Windows 95. Phần mềm của chúng tôi được thiết kế cho hệ điều hành mới Windows XP. Tôi biết chắc chắn có một bản nâng cấp cho Windows 95 có thể phát huy tác dụng.”

3. *Khi sản phẩm hoặc dịch vụ được hỏi đã ngừng cung cấp*. “Tôi có thể gửi cho quý khách một chiếc máy mới và dẫn quý khách đến tận nơi sửa chữa khi quý khách đã nhận được nó. Tôi cũng cho rằng quý khách nên cân nhắc ý định xem xét một kiểu máy đời mới hơn có thể giúp thực hiện công việc tốt hơn. Chiếc máy Laser XJ7 có bộ vi mạch được cải tiến và có thể...”

4. *Khi một tính năng bổ sung có thể ngăn chặn được nhiều vấn đề khác*. “Tôi hiểu quý khách đã quyết định không đồng ý kéo dài thời gian bảo hành. Nhưng quý khách đã gặp phải hai vấn đề rắc rối trong thời kỳ bảo hành, tôi thấy phân vân không biết quý khách có nên cân nhắc lại quyết định của mình không?”

5. *Khi đổi cho khách hàng một sản phẩm hay dịch vụ khác có thể nhìn nhận như làm tăng giá trị của sản phẩm, dịch vụ hoặc là một hoạt động chăm sóc nhẹ nhàng thân ái (TLC - Tender Loving Care)*. “Việc kiểm tra tài khoản này đòi hỏi phải có số dư tối thiểu rất cao. Đó là căn nguyên cho khoản phí dịch vụ mà quý khách thấy băn khoăn. Tôi xin giới thiệu một cách làm khác, theo tôi cách này có lẽ phù hợp với nhu cầu của quý khách hơn và sẽ tiết kiệm cho quý khách những khoản phí phải chịu trong tương lai.”

Nếu trên thẻ tên của bạn có ghi dịch vụ khách hàng, nghĩa là phục vụ khách hàng là toàn bộ mối bận tâm của bạn. Nhưng hãy ghi nhớ: Cho dù chẳng có điều gì trong bản mô tả công việc của bạn gợi ý đến trách nhiệm bán hàng, thì bạn vẫn là một thành phần trong nhóm bán hàng và marketing. Công việc của bạn luôn luôn là một công việc vất vả.

Thực tế, bán hàng và dịch vụ không thể tách rời nhau.

—LEONARD BERRY, DAVID BENNETT,
CARTER BROWN, CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

25

ĐỪNG BAO GIỜ ĐÁNH GIÁ THẤP GIÁ TRỊ CỦA MỘT LỜI CẢM ƠN CHÂN THÀNH

Cảm ơn... Xin Cảm ơn, Cảm ơn... và Cảm ơn!!!

— FOZZIE BEAR —

Hãy nhớ lại khi bạn lên mười tuổi và muốn món quà sinh nhật là chiếc tàu hỏa chạy điện hay cô búp bê Barbie đặc biệt? Nhưng thay vào đó, bà của bạn lại tặng cho bạn một món đồ lót. Còn cha mẹ đứng đó nhìn bạn và bẹo vào tay bạn. "Bây giờ, con sẽ nói gì nào?" Họ nhắc nhở. "Cháu cảm ơn bà ạ," bạn đã nói thế. Bà của bạn tươi cười và xoa đầu bạn.

Ngày nay, nói lời cảm ơn vẫn không kém phần quan trọng như khi cha mẹ hết sức cố gắng để nhồi nhét nó vào đầu của bạn. Trong công việc của mình, bạn cần nói cảm ơn với các khách hàng mỗi ngày. Bạn cần chân thành coi trọng món quà công việc mà họ mang đến cho bạn - ngay cả khi nó không gây hứng thú như những chiếc tàu hỏa chạy điện hay búp bê Barbie.

Chín thời điểm bạn nên nói lời cảm ơn với khách hàng

1. *Khi họ tiến hành giao dịch với bạn... tất cả mọi lần.* Cần phải nhắc lại: Các khách hàng có nhiều lựa chọn mỗi khi họ cần đến một dịch vụ hay một sản phẩm nào đó. Có một số rào cản khiến họ thay đổi việc làm ăn với tổ chức của bạn. Rất dễ khi tỏ ra thiếu coi trọng các khách hàng thường xuyên và đột xuất. Đừng làm thế. Hãy cảm ơn họ vì đã lựa chọn làm việc với bạn.

2. *Khi họ khen ngợi bạn (hay công ty của bạn).* Những lời ngợi khen có thể khiến bạn thấy ngượng ngùng. Nhưng cử chỉ nhún vai coi thường những lời khen ngợi chân thành của khách hàng như muốn nói: "Ông bạn ngốc nghếch ơi, tôi không thực sự giỏi giang đến thế đâu." Thay vào đó, hãy cứ nhã nhặn chấp nhận lời khen đó và nói: "Cảm ơn quý khách," và nói thêm: "Tôi thực sự đánh giá cao việc làm của quý khách."

3. *Khi họ đưa ra những bình luận hay gợi ý.* Việc cảm ơn khách hàng vì họ đã đưa ra phản hồi thể hiện bạn đã nghe thấy những gì họ cần nói và trân trọng ý kiến của họ. Chỉ cần vài lời đơn giản như: "Cảm ơn quý khách đã bỏ thời gian để cho tôi biết điều đó! Nó thật sự giúp chúng tôi biết mình có thể làm tốt hơn trong khâu nào," được nói ra cùng với việc nhìn vào mắt khách hàng và mỉm cười, cũng có thể có tác động phi thường.

4. *Khi họ muốn thử một sản phẩm hay dịch vụ mới.* Dùng thử một thứ mới mẻ có thể khá bất tiện - và đầy rủi ro. Xét cho cùng, những thứ cũ kỹ và quen thuộc thật sự, nói thế nào nhỉ, rất cũ kỹ và quen thuộc. Hãy cảm ơn khách hàng vì đã dám thử một thứ gì khác.

5. *Khi họ tiến cử bạn với một người bạn.* Khi khách hàng tiến cử bạn, họ đã tự đặt bản thân vào vị trí nguy hiểm. Nếu bạn thực hiện được, họ thật đáng tin cậy. Nếu bạn không thực hiện được thì một bức thư cảm ơn vì lời tiến cử hay gửi tặng một món quà nhỏ trị giá vừa phải trong lần tới bạn gặp mặt với khách hàng đó sẽ nói lên bạn thực sự coi trọng sự tiến cử của họ.

6. *Khi họ kiên nhẫn... và không thật kiên nhẫn.* Cho dù họ có nói cho bạn biết điều đó hay không (và, này cậu, liệu một số khách hàng có chịu kể cho cậu điều đó không nhỉ!), thì chẳng có ai thích chờ đợi cả. Cảm ơn các khách hàng vì sự kiên nhẫn của họ sẽ nói rằng bạn đã nhận thấy và coi trọng thời gian của họ. Đó cũng là một trong những cách nhanh nhất để giảm căng thẳng cho những khách hàng đã phải chờ đợi quá lâu và không hề vui vẻ với chuyện đó.

7. *Khi họ giúp bạn phục vụ họ tốt hơn.* Một số khách hàng luôn luôn chuẩn bị trước. Họ có số tài khoản của mình ngay trong tay, luôn mang đúng mẫu giấy tờ, và lưu giữ các ghi chú trong cuộc gọi yêu cầu dịch vụ lần trước. Họ giúp cho cuộc sống của bạn dễ dàng hơn nhiều; hãy cảm ơn họ vì điều đó.

8. *Khi họ phàn nàn với bạn.* Cảm ơn họ vì đã phàn nàn sao? Chắc chắn rồi! Những khách hàng nói cho bạn biết họ không hài lòng cũng có nghĩa họ đang trao cho bạn cơ hội thứ hai. Và đó là một món quà tuyệt vời. Giờ đây, bạn có một cơ hội để giành lại sự trung thành của họ, điều này sẽ cho bạn thêm nhiều cơ hội để cảm ơn họ trong tương lai.

9. *Khi họ khiến bạn mỉm cười.* Nụ cười là một trong những món quà tuyệt vời nhất bạn có thể nhận được. Nói cảm ơn chỉ càng khiến điều đó tuyệt vời hơn.

Ba cách nói lời cảm ơn

1. *Dùng lời nói.* Nói cảm ơn sau mỗi lần gặp gỡ. Và nói cảm ơn bằng cảm xúc chân thành. Câu "cảm-ơn-vì-đã-mua-sắm-tại-cửa-hàng-của-chúng-tôi, người tiếp theo?" được nói ra như thể một chuyến tàu hỏa chở hàng đang kéo còi chạy qua sẽ chẳng gây ấn tượng gì với khách hàng. Hãy làm cho lời cảm ơn của bạn thật ấm áp, dễ chịu và dành riêng cho họ.

2. *Trong câu văn.* Hãy gửi lời nhắn tiếp theo sau khi kết thúc giao dịch mua bán hay sau một chuyến viếng thăm. Hãy viết với tư cách cá nhân. Các khách hàng không thích những lá thư xã giao mang tính hình thức. Hãy viết một lời cảm ơn ở phía dưới cùng của mỗi hóa đơn hay tờ quảng cáo. Thậm chí cảm ơn qua email cũng được đánh giá cao - mặc dù không sánh được với lòng biết ơn được viết tay.

3. *Với một món quà*. Hãy tặng một món quà nhỏ, ví như một cuốn sổ ghi chép hay một cây bút có in tên công ty của bạn. Nó sẽ giúp khách hàng nhớ đến công việc của bạn. Đối với một khách hàng thích hợp, một bức email được tạo hình sinh động có thể là tấm thiếp cảm ơn tuyệt vời, nhưng hãy hết sức cẩn thận và chọn lựa kỹ càng; sở thích của mỗi người có sự khác biệt rất lớn. (Và hãy chú ý, bức tường lửa trên máy vi tính của một số công ty có thể sẽ xóa bỏ lời chúc mừng của bạn trước khi chúng đến được chỗ người được dự định sẽ nhận chúng.)

LỜI KHUYÊN:Hãy chắc chắn giá trị món quà tặng không vượt quá số dư tương ứng với loại hình công việc có liên quan. Một số khách hàng lo lắng các món quà đắt tiền hơn có thể là nỗ lực để mua đứt trách nhiệm của họ hơn là một món đồ lưu niệm thể hiện sự cảm kích. Hơn nữa, nhìn chung mọi người đều cho rằng không thích hợp để gửi tặng một món quà vật chất hữu hình cho khách hàng làm việc trong chính phủ trong bất kỳ hoàn cảnh nào.

Năm lời cảm ơn thường bị lãng quên

Cảm ơn các đồng nghiệp. Hãy trao phần thưởng cho những người vẫn hay giúp đỡ bạn. Hãy cảm ơn những đồng nghiệp, thông qua cách họ thể hiện sự quan tâm đến các khách hàng, đã đóng vai trò là những hình mẫu cho bạn noi theo. Thực hiện điều này trước mặt khách hàng trong mọi dịp có thể như muốn nói với khách hàng họ đang giao dịch với một nỗ lực của tập thể.

Cảm ơn ông chủ. Để chắc chắn những người quản lý của bạn sẽ hỗ trợ khi bạn cần đến, hãy đưa ra những phản hồi tích cực khi họ giúp bạn thực hiện công việc của mình.

Cảm ơn những người làm việc trong các bộ phận khác trong công ty của bạn. Mặc dù thực tế bạn có thể là người nói chuyện với các khách hàng, thì những người thuộc bộ phận hỗ trợ lại khiến cho dịch vụ bạn thực hiện có tính khả thi. Hãy cảm ơn từng người trong số họ hay theo từng nhóm.

Cảm ơn người bán hàng của bạn. Không có trình độ nghiệp vụ của họ, các khách hàng của bạn đã không thể nhận được dịch vụ đáng hài lòng do bạn cung cấp được.

Cảm ơn chính bản thân bạn! Bạn làm một công việc khó khăn và xứng đáng nhận được một cái vỗ vai khen ngợi. Hãy tự thưởng cho bản thân khi mỗi công việc được hoàn thành tốt đẹp. Và đôi lúc hãy cho phép mình nghỉ ngơi như một phần thưởng đặc biệt.

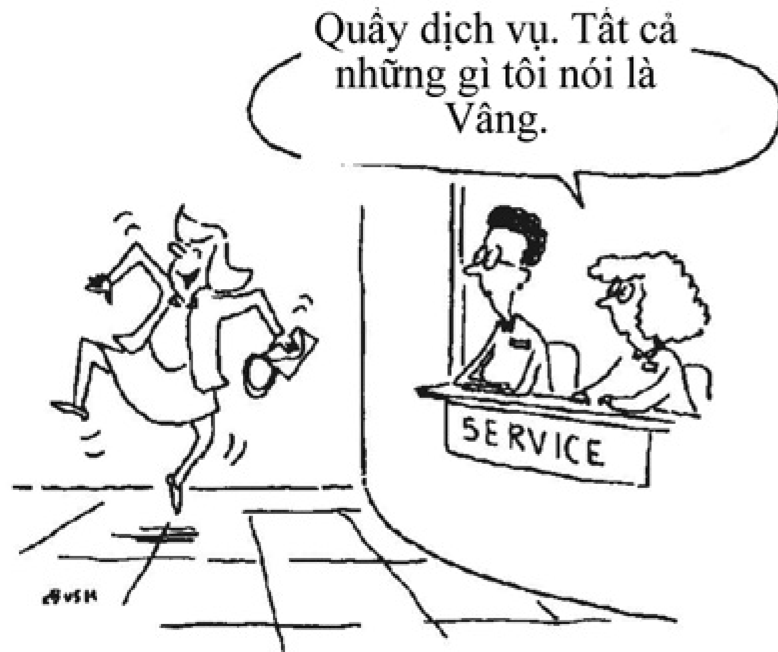
LỜI KHUYÊN: Những lời cảm ơn hiệu quả nhất là những lời cảm ơn nhanh chóng, rõ ràng, thành thật và đặc biệt.

Lòng biết ơn không chỉ là đức tính tuyệt vời nhất mà còn là mẹ đẻ của tất cả những đức tính còn lại.

—CICERO

IV

KHÍA CẠNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ TRONG DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO



Mọi việc không phải lúc nào cũng suôn sẻ. Đơn giản đó là quy luật về giá trị trung bình. Cho dù bạn có vất vả cố gắng thế nào chăng nữa để đạt tới mức hoàn hảo, đôi khi bạn vẫn mắc sai lầm. Đôi khi khách hàng của bạn mắc sai lầm. Và có khi bạn nhận thấy mình đang phải đối phó với một cá nhân khó tính - một người không bao giờ thỏa mãn và luôn thử thách lòng kiên nhẫn cũng như sự khéo léo của bạn.

Khi mọi việc đi sai hướng, đó là lúc bạn sử dụng đến quân át chủ bài của mình - những kỹ năng giải quyết vấn đề trong dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Có khả năng tháo gỡ nhiều vấn đề rắc rối - để cứu vãn tình hình vào lúc nó ảm đạm nhất - là một yếu tố then chốt trong hoạt động cung cấp dịch vụ tuyệt vời. Điều này khiến cho công việc của bạn trở nên dễ dàng hơn. Làm cho hoạt động kinh doanh của công ty bạn vận hành trôi chảy hơn. Và cũng là cách thức vang dội để hàn gắn những mối quan hệ với các khách hàng và thậm chí khiến họ càng trung thành hơn nữa với dịch vụ của bạn.

26

HÃY LÀ NGƯỜI TÁI LẬP TRẬT TỰ VĨ ĐẠI

Các khách hàng không kỳ vọng bạn là người hoàn hảo. Nhưng họ thật sự trông đợi bạn có thể khắc phục mọi việc khi chúng đi sai hướng.

— DONALD PORTER
HÃNG HÀNG KHÔNG BRITISH AIRWAY —

Bạn bước vào một cửa hàng trưng bày để mua một chiếc máy quay phim chỉ để nhận thấy mẫu quảng cáo đã được bán hết. Bạn hết sức thất vọng - thậm chí thấy tức giận. *Tại sao họ còn quảng cáo nó nếu như họ không có nó?!* Bạn tự hỏi bản thân mình. Một nhân viên bán hàng nhận thấy rõ ràng bạn đang bực bội. Có lẽ thông qua biểu hiện trên khuôn mặt bạn - hay do cơn giận của bạn đang bốc lên ngùn ngụt.

Nhân viên bán hàng: Tôi có thể giúp đỡ quý khách được không?

Bạn (một cách gắt gỏng): Tôi thấy nghi ngờ điều đó. Tôi muốn một chiếc máy quay EZ-Use, nhưng mấy người chẳng bao giờ có những thứ mấy người vẫn quảng cáo!

Nhân viên bán hàng: Tôi rất lấy làm tiếc. Chúng tôi đã bán nhiều hơn con số trông đợi trước khi tin quảng cáo phát ra, vì vậy sáng nay chúng tôi chỉ còn lại một cặp. Nhưng chúng tôi *cũng* đưa ra đề nghị đăng ký đặt hàng khi có lại sản phẩm đó, và chúng tôi sẽ lại có sẵn mặt hàng EZ-Use trong khoảng bốn tuần nữa.

Bạn: Ồ, tuyệt thật. Bốn tuần nữa tức là hai tuần sau đám cưới của con gái tôi. Thật hay ho làm sao.

Nhân viên bán hàng: Tôi có thể hiểu quý khách không cảm thấy hài lòng. Thật đáng thất vọng khi muốn có thứ gì đó và rồi được biết chúng tôi không có sẵn sản phẩm đó. Nếu quý khách có thể chờ hai phút trong khi tôi kiểm tra lại với quản lý của mình, tôi nghĩ hôm nay tôi có thể giúp được quý khách. (Hai phút sau:) Tin tốt lành đây. Tôi có thể đề nghị với quý khách một mẫu hàng tương đương của một nhà sản xuất khác cũng được giảm giá tương tự. Như thế, quý khách có thể mang chiếc máy ghi hình kỹ thuật số của mình về nhà ngay hôm nay.

Với vẻ mặt mừng rỡ, và có lẽ pha chút ngạc nhiên, bạn rời cửa hàng với một chiếc máy quay mới, hai bộ pin hỗ trợ, một kiện hàng đặc biệt gọn nhẹ, một phiếu bảo hành dài kỳ, nửa tá băng ghi hình, và một chiếc túi mới để đựng tất cả những thứ đó.

Nghệ thuật khôi phục dịch vụ

Từ *khôi phục* có nghĩa trở về trạng thái bình thường - để mọi thứ trở lại cân bằng hay tình trạng tốt. Đó là những điều trợ lý bán hàng tại cửa hiệu đã làm cho khách hàng mua máy quay bối rối. Trong ngành dịch vụ, việc phục hồi tốt bắt đầu khi bạn nhận ra (càng sớm càng tốt) một khách hàng đang gặp rắc rối.

LỜI KHUYÊN:Vấn đề thực sự tồn tại khi khách hàng nói họ đang gặp rắc rối - bất kỳ lúc nào họ cảm thấy rối trí, suy sụp, tức giận, hay thất vọng. Và thứ làm cho khách hàng này thất vọng có thể hoàn toàn "không phải vấn đề" đối với khách hàng khác. Chẳng hề gì. Bạn không thể mong ước (hay ra lệnh) cho một rắc rối biến mất, bởi đó là một điều không một người có lý trí nào lại lo lắng vì nó, hoặc bởi vì rắc rối đó không phải do lỗi của bạn hay của công ty bạn, hay thậm chí do khách hàng đã mắc sai lầm. Nếu khách hàng vẫn nghĩ đó là một vấn đề - thì đó chính là một vấn đề.

Là một người tái lập trật tự vĩ đại, một chuyên gia thực sự về giải quyết vấn đề trong dịch vụ khách hàng hoàn hảo, liên quan đến việc thực thi những hành động tích cực có suy nghĩ, những hành động khiến cho những khách hàng đang thất vọng hài lòng trở lại với tổ chức của bạn. Chữa lành những cảm xúc bị tổn thương của khách hàng đòi hỏi những nhận biết tinh tế đối với các nhu cầu, mong muốn và kỳ vọng của họ.

Quy trình khôi phục

Khi một rắc rối của khách hàng được nhận diện, quá trình khôi phục dịch vụ cũng nên bắt đầu. Không phải cả sáu bước mô tả ở đây đều cần thiết cho tất cả các khách hàng. Hãy sử dụng những điều bạn biết về các sản phẩm và dịch vụ của công ty mình, và những điều bạn có thể khám phá được về những rắc rối của khách hàng, để lựa chọn những hành động của bạn cho thích hợp với mỗi tình huống cụ thể. Không có khuôn khổ nào thích hợp cho tất cả.

1. *Xin lỗi.* Không quan trọng ai là người mắc lỗi. Các khách hàng muốn ai đó thừa nhận có rắc rối xảy ra và thể hiện sự quan tâm đối với nỗi thất vọng của họ. Nói câu: “Tôi lấy làm tiếc vì đã khiến quý khách gặp phiền toái thế này” không tốn một xu nào, mà còn mua được một thùng đầy sự tha thứ.

2. *Lắng nghe và đồng cảm.* Hãy đối xử với các khách hàng của bạn theo cách cho thấy bạn quan tâm đến họ cũng như những rắc rối của họ. Mọi người đều có cảm giác và cảm xúc. Họ muốn khía cạnh cá nhân này trong hoạt động giao dịch cũng được thừa nhận.

Không, nhưng tôi có thể cho quý khách biết chỗ để rau quả ngâm giấm.

Không, nhưng tôi có thể cho quý khách biết chỗ để rau quả ngâm giấm.

3. *Khắc phục rắc rối một cách nhanh chóng và rõ ràng.* Một “sự khắc phục rõ rệt” là hành động khắc phục được thực hiện theo đúng nghĩa quan tâm chuyên nghiệp. Xét cho cùng, các khách hàng chỉ muốn có những gì họ đã trông đợi ngay từ đầu, và càng sớm càng tốt.

4. *Đưa ra đề nghị chuộc lỗi.* Không có gì bất bình thường khi khách hàng không hài lòng cảm thấy họ bị tổn thương hay bị đẩy ra ngoài bởi một dịch vụ gặp trục trặc. Thông thường họ sẽ trông chờ từ bạn một vài cử chỉ đáng giá thể hiện, theo cách thức phù hợp với vấn đề, “Tôi rất muốn thu xếp chuyện đó cho quý khách.”

CHÚ Ý:Chuộc lỗi không phải một yêu cầu bắt buộc để khôi phục thành công cho từng dịch vụ hay sản phẩm trục trặc. Nói cho đúng, hành động chuộc lỗi chỉ có tác động đến mức độ thỏa mãn khi khách hàng cảm thấy "bị tổn thương" do sự phân phối dịch vụ gặp trục trặc, khi khách hàng cảm thấy mình trở thành nạn nhân, phải chịu nhiều phiền toái, hay phải chịu thiệt hại nào đó do rắc rối đó gây ra.

1. *Hãy giữ lời hứa của bạn*: Bạn cần khôi phục lại dịch vụ bởi có một khách hàng tin rằng một cam kết dịch vụ đã bị phá vỡ. Một sản phẩm vẫn chưa đến nơi. Vẫn chưa có cú điện thoại gọi lại nào như đã hứa. Trong quá trình khôi phục, bạn sẽ phải thường xuyên đưa ra những cam kết mới. Khi bạn làm điều đó, hãy tỏ ra thực tế với những điều bạn có thể cũng như không thể thực hiện được.

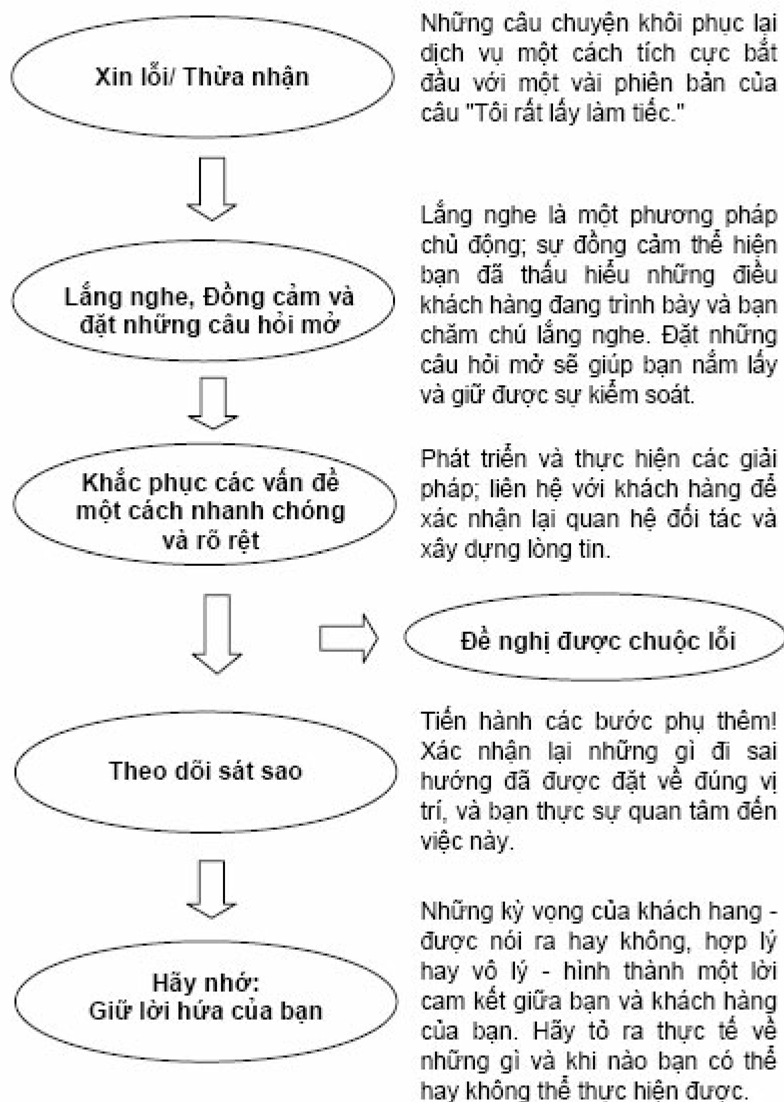
LỜI KHUYÊN:Ngay lập tức tiến hành các bước để tháo gỡ các vấn đề. Ý thức về sự cấp thiết bạn thể hiện khi giải quyết vấn đề đó sẽ cho các khách hàng của bạn biết việc phục hồi từng chút một cũng quan trọng với bạn (và với tổ chức của bạn) như việc bán hàng ban đầu.

1. *Theo sát từng bước*. Bạn có thể bổ sung thêm một vài điều dễ chịu vào chuỗi khôi phục bằng cách theo sát trong vài giờ, vài ngày, hay vài tuần tiếp theo sau đó để chắc chắn mọi việc thực sự đã được giải quyết theo thỏa nguyện của khách hàng. Đừng tưởng bạn đã chấn chỉnh lại con người hay khắc phục vấn đề xong xuôi đâu đấy. Hãy kiểm tra lại cho chắc chắn.

Hỏi han về rắc rối

Chúng ta có thực sự phải nhắc đến chuyện mọi việc đi sai hướng từ khi nào không? Tại sao không tập trung sức lực của chúng ta vào làm đúng mọi việc ngay từ đầu? Bởi vì không phải lúc nào mọi việc cũng đi đúng hướng ngay từ đầu. Thực tế, có khoảng một phần ba trong số tất cả các rắc rối mà những người cung cấp dịch vụ phải giải quyết do chính những khách hàng của họ gây ra. Dịch vụ, ngay cả dịch vụ khách hàng hoàn hảo, cũng liên quan đến những con người, và con người thì chẳng bao giờ hoàn hảo 100%. Điều đó đúng với những khách hàng của bạn, và cũng đúng với bạn. Có những sai lầm xảy ra. Tất cả chúng ta đều biết điều đó. Ngay cả khi bạn đã thực hiện đúng đắn công việc của mình và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, một rắc rối vẫn có thể xảy ra nếu dịch vụ đó vẫn chưa thực sự đạt được những kỳ vọng về nó.

Hình 26-1. Quy trình khôi phục lại dịch vụ



Mỗi phần trong các phân đoạn của dịch vụ đều khác nhau. Có lúc bạn sẽ cần sử dụng cả sáu bước khôi phục lại dịch vụ, vào lúc khác, bạn chỉ cần một vài bước trong số đó. Cách bạn sử dụng quy trình khôi phục lại dịch vụ như thế nào sẽ tùy thuộc vào những cảm xúc của khách hàng và vào những đặc trưng riêng của mỗi tình huống cá biệt. Chỉ có bạn mới ở vị trí để đánh giá và hành động mà thôi

Bất kể có chuyện gì xảy ra, hay tại sao như vậy, tốt hơn hết bạn hãy trực tiếp xử lý các rủi ro bất chợt một cách hiệu quả chứ đừng phớt lờ chúng đi với hy vọng chúng sẽ biến mất, hay cứ loay hoay mãi mới thực hiện trong khi vẫn hy vọng về điều tốt đẹp nhất.

Ba quy tắc trong khôi phục lại dịch vụ

1. Hãy thực hiện đúng ngay từ đầu.

2. Hãy khắc phục nếu điều đó thất bại.

3. Hãy ghi nhớ: Không có cơ hội thứ ba.

— TIẾN SĨ LEONARD BERRY
NHÀ NGHIÊN CỨU, ĐẠI HỌC TEXAS A&M

27

HÃY NÓI: "TÔI RẤT LẤY LÀM TIẾC" ĐÚNG LÚC

Một vài từ bày tỏ lòng hối tiếc là cách để nói lên sự quan tâm của bạn, một cách thể hiện sự nhạy cảm với tình trạng mệt mỏi rã rời trong cảm xúc của một người khác.

— ROBERT CONKLIN - LÀM THẾ NÀO ĐỂ KHIẾN MỌI NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC—

Những từ đó hết sức giản dị - "Tôi rất lấy làm tiếc" - thế nhưng chúng ta chẳng mấy khi nghe thấy. Trên thực tế, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy khi các khách hàng kể cho công ty về vấn đề họ gặp phải với một sản phẩm hay dịch vụ, họ chỉ nhận được lời xin lỗi trong một nửa số lần đó. Nó ít hơn khoảng một nửa so với điều thông thường họ đáng được hưởng. Giải pháp cho mọi vấn đề, cho dù lớn hay nhỏ, nên bắt đầu với một lời xin lỗi chân thành.

Tại sao lại khó khăn khi chúng ta nói "Tôi rất lấy làm tiếc" với các khách hàng của mình đến thế? Đầu tiên, chúng ta có thể bị đe dọa bởi những từ đó. Bạn có thể nghĩ "Tôi rất lấy làm tiếc" cũng có nghĩa "Tôi đã thất bại," "Tôi không phải một người đáng tin cậy," hay "Tôi không chuyên nghiệp." Không gì có thể khác xa sự thật hơn thế. Một lời xin lỗi đơn giản là cách thừa nhận mọi việc hiện không theo đúng dự kiến trong con mắt của khách hàng.

Nguy cơ pháp lý

Ngày nay, mọi người còn có xu hướng đặt ngang hàng việc nhận lỗi với một sự thừa nhận nghĩa vụ pháp lý của cá nhân hay tập thể - theo đó cảm thấy đáng tiếc đồng nghĩa với việc bạn đáng bị khiển trách vì lý do nào đó. Những vụ khiếu kiện trị giá hàng triệu đô-la là những câu chuyện phổ biến từ bản tin lúc sáu giờ cho đến các chương trình giải trí giờ vàng. Có thể hiểu được tại sao các công ty lại lo lắng đến những hậu quả tài chính tiềm ẩn của một lời xin lỗi và các cá nhân tỏ ra miễn cưỡng khi phải nhận trách nhiệm về mình.

Nếu bạn làm công việc có liên quan đến pháp luật hay pháp quy, hãy chắc chắn bạn đã hiểu rõ chúng là những luật hay quy định nào và chúng tác động đến những việc bạn thực hiện như thế nào. Nhưng đừng cho rằng bạn không được phép nói câu "Tôi rất lấy làm tiếc vì quý khách gặp phiền phức," khi xảy ra tình trạng khiến khách hàng hoang mang. Thực tế, một lời xin lỗi chân thành, được đưa ra đúng lúc và bằng cách cư xử chuyên nghiệp, có thể chặn trước các rắc rối pháp lý tiềm ẩn. Khi thể hiện cho khách hàng thấy bạn sẵn sàng đảm bảo họ sẽ nhận được những gì mình trông đợi, bạn khiến họ yên lòng và không nhớ đến việc họ thậm chí từng nghĩ đến chuyện bắt đầu một cuộc chiến.

Nguy cơ từ khách hàng

Xin lỗi không phải một sự thừa nhận trách nhiệm ("Tôi rất lấy làm tiếc vì *chúng tôi* đã làm như vậy với quý khách"), đó cũng không phải một cơ hội để quy trách nhiệm ("Tôi rất lấy làm tiếc vì *quý khách* đã quá ngốc nghếch nên không đọc kỹ hướng dẫn trước khi bật nó lên và làm nó bị chập mạch").

Chúng ta đều biết khách hàng không phải lúc nào cũng dùng đến nhận thức chung của bản thân họ hay những phương hướng cụ thể mà chúng ta cẩn thận chỉ ra cho họ. Đôi khi, vì một lý do bất kỳ, họ đã thực hiện sai - kèm theo đó là những hậu quả tai hại đã được dự báo trước. Họ trông cậy chúng ta khắc phục điều đó. Bởi vì không ai thích thừa nhận sai lầm, họ thường sẽ đổ lỗi cho chúng ta trong khi tiến hành.

Công ty TNHH BAG. Vậy là túi khí của chúng tôi đã bung ra... thật lớn quá đi.

Công ty TNHH BAG. Vậy là túi khí của chúng tôi đã bung ra... thật lớn quá đi.

Khi đoạn cáp truyền hình của Vision Cable ở Charlotte, bắc Carolina bị một cơn bão tàn phá dữ dội cách đây vài năm, hàng nghìn khách hàng đã mất dịch vụ cáp quang. Các nhân viên của Vision Cable đã làm mọi điều có thể để khôi phục lại dịch vụ trong thời gian ngắn nhất có thể. Các đội sửa chữa làm việc suốt ngày đêm. Nhưng cá nhân Tổng giám đốc Milton Moore cũng đã đứng ra xin lỗi các khách hàng trong một loạt quảng cáo trên sóng phát thanh, đảm bảo chắc chắn họ sẽ nhận được tiền phí cho mỗi ngày không nhận được dịch vụ và kêu gọi khách hàng giúp đỡ bằng cách thông báo khi có thêm bất cứ sự gián đoạn dịch vụ nào.

Ông ấy có nhất thiết phải làm điều đó không? Dĩ nhiên là không. Nhưng các khách hàng của ông đã nghe thấy một thông

điệp được truyền đạt to và rõ ràng: Tất cả hãy cùng khiến mọi việc trở lại bình thường sớm nhất trong khả năng của chúng ta. Nếu Moore có thể xin lỗi vì một cơn bão, thử nghĩ xem bạn có thể đạt được bao nhiêu chỉ với một câu "Tôi rất lấy làm tiếc" được đặt đúng chỗ.

LỜI KHUYÊN:Một lời xin lỗi chân thành là một sự thừa nhận mang tính chất cá nhân và nghề nghiệp về việc khách hàng của bạn cảm thấy thất vọng hay bất tiện. Khi nói câu "Tôi rất lấy làm tiếc" với cảm giác phải gánh chịu quá nhiều trách nhiệm, thì thay vào đó, hãy cân nhắc nói câu "Cảm ơn quý khách đã lưu ý tôi về điều đó."

Đổ vấy trách nhiệm

Khi mọi việc đi sai hướng, luôn có một bản năng thôi thúc bạn hướng sự chú ý của khách hàng theo hướng khác: "Nếu những "gã thông thái" ở dịch vụ máy tính hình dung được làm thế nào hệ thống này vận hành được theo cách đáng ra nó phải như vậy, hẳn chúng tôi đã không phải buộc quý khách chờ đợi lâu như thế này," hoặc "Đội bảo dưỡng đáng lẽ đã phải dọn sạch chỗ đó từ tối qua, nhưng có thể họ còn bận nghỉ giải lao. Và kết quả là quý khách đã dẫm phải nó."

LỜI KHUYÊN:Đổ trách nhiệm cho một bộ phận khác trong tổ chức của bạn vì những trục trặc trong dịch vụ chỉ đơn giản muốn nói cho khách hàng biết các bạn là những bộ phận tách rời, hoạt động riêng lẻ và thậm chí còn coi nhau là địch thủ, thay vì là một đội gắn bó chặt chẽ cùng làm việc vì khách hàng. Đừng làm như vậy - không phải với những người khác, cũng không phải với bản thân bạn.

Hãy thực hiện đúng

Một lời xin lỗi mơ hồ được thể hiện một cách chung chung và máy móc có thể còn tồi tệ hơn việc không xin lỗi. Xin lỗi hiệu quả cần phải:

1. *Chân thành*. Bạn có thể không biết chắc chắn các khách hàng của mình cảm thấy và có trải nghiệm cá nhân thế nào, như cách các nhân viên của Vision Cable đã làm, bạn vẫn có thể thành thật với những băn khoăn của mình.

2. *Cá nhân hóa*. Những lời xin lỗi có sức mạnh hơn rất nhiều khi chúng được diễn đạt ở ngôi thứ nhất: "*Tôi* rất lấy làm tiếc vì quý khách phải trải qua một rắc rối." Hãy nhớ, đối với khách hàng, bạn - chứ không phải mấy người "chúng tôi" hay "họ" thần bí nào đó, chính là công ty.

3. *Đúng lúc*. Ngay từ đầu, đừng chờ đợi để tìm ra tại sao lại có một vấn đề hay điều gì đã gây ra rắc rối trước khi thể hiện sự hối tiếc trước nó. Bạn càng có phản ứng sớm bao nhiêu trước một khách hàng đang lo lắng đến kiệt sức sẽ càng tốt bấy nhiêu.

Tôi tin tưởng rằng nếu bạn trung thực và thẳng thắn với khách hàng, họ sẽ đối xử bạn như với một người hàng xóm khi hoàn cảnh nằm ngoài tầm kiểm soát và bạn đặt bạn vào tình thế "phải hạ mình".

— MILTON MOORE, TỔNG GIÁM ĐỐC, VISION CABLE

28

NHỮNG NGUYÊN TẮC ĐỂ KHÔI PHỤC LẠI DỊCH VỤ

Chúng ta buộc phải thực hiện quá trình hòa giải với khách hàng không hài lòng trước khi có thể bước tiếp. Mục đích hòa giải nhằm khiến khách hàng nói rằng: "Tôi thật sự không vui về những gì đã xảy ra, nhưng tôi không biết phải cảm ơn như thế nào đối với sự trợ giúp của anh nhằm giúp tôi vượt qua khó khăn."

— LEO COLBORNE, *PHÓ CHỦ TỊCH*, BỘ PHẬN HỖ TRỢ KỸ THUẬT TOÀN CẦU MC CORPORATION—

Khách hàng có những kỳ vọng về sự phục hồi, cũng như họ đã trông đợi về một dịch vụ thông thường. Một vài kỳ vọng có thể dễ dàng đoán ra: khắc phục nhanh chóng các rắc rối, và thể hiện sự đồng cảm với tình thế khó xử của tôi. Những trông đợi của các khách hàng khác có thể ít hiển nhiên và khó nhận ra hơn.

Quy trình gồm sáu bước mô tả ở trên dựa trên năm tiên đề - năm ý tưởng cơ bản để tiến hành khôi phục - căn cứ vào những điều các chuyên gia cho chúng tôi biết, các khách hàng trông đợi điều gì từ việc khôi phục lại dịch vụ, và theo nghiên cứu của chính chúng tôi về chủ đề này.

Tiên đề 1: Các khách hàng có những kỳ vọng cụ thể đối với việc hồi phục

Nghiên cứu của Linda Cooper thuộc Cooper & Associates, Evanston, bang Illinois trong lĩnh vực ngân hàng cho vay bán lẻ chỉ ra mười kỳ vọng đối với việc phục hồi. Mười điều kỳ vọng này, được liệt kê trong bảng 28-1, cũng có thể áp dụng dễ dàng cho những tình huống khôi phục lại dịch vụ trong các lĩnh vực khác.

Bảng 28-1

Mười kỳ vọng hàng đầu của các khách hàng bán lẻ của ngân hàng
1. Gọi lại như đã hẹn.
2. Nhận được lời giải thích tại sao lại xảy ra một vấn đề nào đó.
3. Biết cần phải liên lạc với ai khi gặp rắc rối.
4. Được liên hệ ngay lập tức khi một vấn đề đã được tháo gỡ.
5. Được phép trao đổi với một người có thẩm quyền.
6. Được cho biết sẽ mất bao lâu để giải quyết một rắc rối.
7. Được đề nghị nhiều lựa chọn hữu ích trong trường hợp vấn đề không thể giải quyết được.
8. Được đối xử như một con người, không phải như một số tài khoản.
9. Được chỉ dẫn các cách thức ngăn ngừa các vấn đề rắc rối trong tương lai.
10. Được gửi cho các thông báo liên tục nếu một vấn đề không thể giải quyết ngay lập tức.

Tiên đề 2: Phục hồi thành công cả về mặt tâm lý cũng như thể chất: trấn an con người trước, sau đó mới đến vấn đề rắc rối.

Như chúng tôi đã đề cập, các khách hàng gặp rắc rối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ trông đợi bạn giải quyết vấn đề đó. Điều quan trọng không kém, nhưng không dễ để các khách hàng nêu rõ ràng, chính là sự cần thiết được "phục hồi" về mặt tinh thần. Thông thường, một khách hàng đã từng có một trải nghiệm tồi tệ với công ty hay sản phẩm của bạn sẽ mất đi niềm tin vào mức độ đáng tin cậy của bạn - bạn có khả năng thực hiện những gì mình đã hứa. Người làm công việc sửa chữa tiến thẳng tới chỗ chiếc máy photocopy hay chiếc máy in laser, hoàn thành nhiệm vụ sửa chữa, rồi lặng lẽ rời đi cho đến khi có cuộc gọi tiếp theo, người này có lẽ đã thực hiện tốt dịch vụ kỹ thuật, nhưng không phục hồi thích đáng. Người liên hệ với khách hàng hàng đang cần sử dụng chiếc máy bị hỏng và đồng thời thông báo lại vấn đề cần được "phục hồi". Nếu không có gì thêm, người nhân viên dịch vụ cần cho khách hàng đó một cơ hội để trút bỏ sự bực bội của họ. Đó là một phần trong công việc.

Hãy tiến hành thật khôn ngoan, điều quyết định là trấn an khách hàng - đối diện và đảm bảo với khách hàng mọi việc sẽ đâu vào đấy, trước khi lao vào khắc phục vấn đề. Kỹ năng "trấn an khách hàng" quan trọng nhất bạn có thể phát triển chính là lắng nghe. Hãy để cho khách hàng kể lại câu chuyện của họ, xả hết cơn giận đang bừng bừng trong họ, và cho bạn biết quan điểm của

họ. Thêm một lời xin lỗi chân thành vào liều thuốc để tiến một quãng dài nhằm tạo ra sự trấn an về mặt tinh thần cho khách hàng.

Tiên đề 3: Làm việc với tinh thần hợp tác

Nghiên cứu của chúng tôi nhấn mạnh vào giả thuyết, theo đó những khách hàng được tham gia vào giải quyết vấn đề sẽ cảm thấy hài lòng hơn với giải pháp đưa ra cho vấn đề đó. Tuy nhiên, cũng có những giới hạn và điều kiện quy định cho ý tưởng này. Khi công ty của bạn đã xác định rõ ràng nguyên nhân của vấn đề, hỏi ý kiến khách hàng xem ông hay bà ấy muốn thấy điều gì diễn ra tiếp theo sẽ tạo cho họ cảm giác đạt được quyền kiểm soát. Cảm giác nắm được quyền kiểm soát có thể mang ý nghĩa sống còn để trấn an những khách hàng cảm thấy tổ chức đối xử với họ không đúng đắn hay đang lạm dụng họ theo cách nào đó, hoặc bị chìm đắm trong cảm giác họ đang trở thành nạn nhân và bị đối xử thiếu công bằng.

Khi rõ ràng khách hàng đã gây ra rắc rối, đề nghị họ làm gì đó giúp giải quyết vấn đề là hành động hợp lý và có thể tăng khả năng khiến khách hàng cảm thấy hài lòng với giải pháp đề ra. Biện pháp giải quyết, trong cả hai tình huống trên, đều trở thành giải pháp "của chúng ta" - một thứ do chúng ta cùng nhau tạo nên và đồng sở hữu, không phải giải pháp "của anh" - một thứ gì đó anh tạo ra và đang cố bán cho tôi.

Điểm then chốt trong việc tạo nên cảm giác về quan hệ hợp tác nằm trong cách thức bạn mời gọi khác hàng tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề. Một câu hỏi chất vấn kiểu: "Vậy thì, quý khách muốn tôi làm gì với vấn đề đó?" là một biểu hiện không đúng cách, và có thể bị nhìn nhận như bạn đang cố trút bỏ trách nhiệm khôi phục dịch vụ sang phía khách hàng.

Hãy nhớ về những bộ phim xưa cũ khi các bác sĩ bảo người cha đi ra ngoài "đun nước" để chuẩn bị cho ca đỡ đẻ tại nhà? Nhìn chung, nhiệm vụ đun nước sôi chỉ là cách để giữ người cha không can thiệp vào công việc, trong khi vẫn cảm thấy mình bận rộn và tham gia vào một phần của quá trình đang diễn ra. Cho dù nếu tất cả những gì khách hàng thực sự làm được, theo nghĩa ẩn dụ, chỉ là đun nước, thì cố gắng đó cũng có tác dụng xoa dịu tinh thần cho họ.

Cô hẳn không thể tin nổi phải khó khăn thế nào mới hoàn trả lại thứ này được.

Cô hẳn không thể tin nổi phải khó khăn thế nào mới hoàn trả lại thứ này được.

Khách hàng của ngân hàng đã không thành công trong việc chứng thực séc chuyển tiền của mình khi cô ấy gửi nó đi, và đã kéo theo việc phải thu hồi hàng loạt chi phiếu, cảm thấy dễ chịu hơn với nỗ lực khôi phục khi được góp phần tham gia khắc phục vấn đề trên. Một nhiệm vụ như: "Hãy cho tôi danh sách tất cả những người mà cô đã viết séc gửi họ" hay "làm ơn gọi cho những người mà cô đã viết séc gửi họ và nhờ họ chuyển lại chúng để hoàn tiền" đem lại cho khách hàng cảm giác kiểm soát về mặt tâm lý.

Tiên đề 4: Các khách hàng phản ứng dữ dội với "những thất bại thẳng thắn" hơn "những sai lầm trung thực"

Nhà nghiên cứu Kathleen Seiders thuộc Học viện Babson, Wellesley, Massachusettes, đã nhận thấy "Khi các khách hàng tin rằng họ bị đối xử không công bằng, phản ứng của họ có xu hướng tức thời, cảm tính và kéo dài." Nói cách khác, nếu khách hàng cảm thấy họ ít được thay đổi, được cho thời gian chờ phán xét quá ngắn, hay không được tôn trọng có chủ ý, phản ứng sẽ càng được hâm nóng và tồn tại lâu dài.

Chỉ có một hướng hành động duy nhất cho bạn khi khách hàng cảm thấy họ bị đối xử bất công - tỏ ra vô cùng hối lỗi và xin được chuộc lỗi. Những cảm nhận của khách hàng thực ra có thể chỉ là kết quả của sự hiểu nhầm về điều gì đó được nói đến. Một điều không thích hợp. Khi khách hàng cảm thấy bị đối xử bất công, bạn sẽ phải đối diện với một khách hàng tiềm ẩn nhiều nguy cơ. Theo Tiến sĩ Seiders, khách hàng cũng chính là ứng cử viên hàng đầu có thể đưa ra hành động trả đũa thù địch. Tiến sĩ Seiders bổ sung thêm, giao tiếp (giải thích những điều đi sai hướng) và đền bù (chuộc lỗi) có thể sửa chữa một cảm nhận về sự bất công. Bà nói thêm, điều quan trọng là phải đưa ra một lời giải thích theo cách không cố tình đặt tất cả trách nhiệm về sai lầm đó lên vai của bên thứ ba hay một "sự hiểu nhầm". Một câu nói thẳng, giản dị: "Tôi rất lấy làm tiếc, điều này đã xảy ra và tôi chắc chắn sẽ tháo gỡ nó ngay lập tức" cũng gần như một viên đạn phép thuật nếu như nó có thật trong việc khôi phục dịch vụ.

Tiên đề 5: Khôi phục hiệu quả phải là một quá trình được lập kế hoạch

Các hãng hàng không và khách sạn đều đã được đặt kín chỗ. Tàu hỏa và máy bay phải hoãn lại và hủy chuyến vì lý do thời tiết, vì vậy họ đã lên kế hoạch từ trước cho những vấn đề này. Nếu những điều kiện không thể kiểm soát được có thể gây ra rắc rối cho khách hàng của bạn, thì lập ra một kế hoạch có vẻ thật chí lý. Tuy nhiên, bạn buộc phải tiến hành và áp dụng kế hoạch theo phong cách sẵn sàng đáp ứng cao và nhạy bén với khách hàng. Khách hàng sẽ ghi nhớ cách thức khôi phục thiếu quan tâm, tiến hành một cách máy móc rất lâu sau khi họ họ đã quên đi sự cố cần đến giải pháp đó.

Việc biết đâu là quy trình khôi phục được lập kế hoạch thích hợp hết sức quan trọng. Bạn cần biết quy trình khôi phục mà tổ chức đã lập kế hoạch trông ra sao - nếu có một quy trình như thế. Nếu bạn đang tạo ra kế hoạch khôi phục của riêng mình, hãy

chắc chắn bạn nhận được kinh phí và sự đồng thuận của những người khác trong đội, kể cả ông chủ của bạn. Điều quan trọng có tính quyết định chính là họ phải thường xuyên thực hiện lập kế hoạch. Khách hàng ghi nhớ hai điều từ kế hoạch khôi phục được thiết lập tốt: chất lượng của giải pháp đề ra và kỹ năng của những người đưa ra giải pháp đó. Trong hai điều trên, kỹ năng của người đề ra giải pháp - sẽ được nhớ đến nhiều nhất. Đó là những kỹ năng nào? Gần đây, chúng tôi đã hướng dẫn 81 nhóm tập trung và yêu cầu những người tham gia nói cho chúng tôi họ ghi nhớ và thấy ấn tượng về điểm gì trong các kinh nghiệm khôi phục. Mười hành động của người đại diện dịch vụ đáng nhớ nhất mà họ trải nghiệm qua được liệt kê trong bảng 28-2.

Bảng 28-2

Những điều các thành viên của nhóm tập trung ghi nhớ và thấy ấn tượng	Số người được phỏng vấn đưa ra bình luận và cảm thấy ấn tượng với hành động này (Tỷ lệ %)
CSR đối diện với sự lo lắng của tôi.	79,0
CSR đã xin lỗi.	69,1
CSR không tỏ ra phòng bị, mà tỏ ra hài hước và đĩnh đạc.	62,9
CSR tiếp tục theo đuổi sau khi nghe lời phàn nàn.	56,8
CSR thể hiện sự khéo léo trong việc giải quyết vấn đề.	53,0
CSR, khi thích hợp, chủ động thừa nhận lỗi của tổ chức, không cố tình đổ lỗi cho người khác.	44,4
CSR hành động với toàn bộ trách nhiệm và phong thái dứt khoát vì lợi ích của khách hàng.	40,7
CSR thể hiện những kỹ năng cá nhân tuyệt vời, đặc biệt là kỹ năng lắng nghe.	40,7
CSR thể hiện sự đồng cảm với cảnh ngộ hay sự rối trí của khách hàng.	38,3
CSR tin tưởng vào khách hàng, đánh giá cao cảm nhận của khách hàng.	24,7

Bạn không thể bảo đảm mình sẽ không bao giờ mắc sai lầm. Bạn có thể bảo đảm mình sẽ khắc phục chúng.

— JEFF BEZOS -NGƯỜI SÁNG LẬP VÀ LÀ GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH AMAZON.COM

29

KHÔI PHỤC LẠI DỊCH VỤ TRÊN INTERNET

Tại sao tôi phải chờ đợi lâu hơn khi mua hàng trên Internet so với chờ đợi đồ ăn của hãng McDonald mà tôi gọi?

— KHUYẾT DANH —

Không có cuộc tranh luận nào về khôi phục dịch vụ được coi là hoàn chỉnh nếu không đề cập đến trò chơi mới nhập cuộc: mạng Internet. Nhiều khách hàng đã đến với Mạng toàn cầu để bán những món hàng của mình cũng như phục vụ khách hàng của họ. Các số liệu hiện nay cho thấy số lượng người thích mua sắm trực tuyến ngày càng tăng. Viện nghiên cứu Forrester, Cambridge, bang Massachusettes dự báo tiêu dùng trên Internet sẽ nhảy vọt lên 7 nghìn tỷ đô-la trên toàn thế giới vào năm 2004.

DỊCH VỤ

Tuy nhiên, rất nhiều người bán lẻ qua mạng, cũng như các công ty "nhấp chuột và đóng gói" - những tổ chức vừa có các cửa hàng vừa bán hàng trên Internet - vẫn chỉ tập trung vào việc thu hút khách hàng, chứ không phải vào việc phục vụ họ. Có một trang web tuyệt diệu là một chuyện, tạo ra công cụ hỗ trợ khách hàng, trợ giúp các vấn đề trực tuyến, và có các đặc điểm thân thiện với khách hàng cần thiết để giữ những người mua hàng qua mạng quay trở lại sau một lần thăm quan lại là vấn đề khác hẳn. Điều đó càng tăng thêm mức độ quan trọng trong việc khôi phục lại dịch vụ trực tuyến đáng tin cậy, và đó là lúc bạn can thiệp vào. Các chuyên gia nhất trí rằng chuẩn mực đối với dịch vụ khách hàng và giải quyết vấn đề cho trang web thường cao hơn so với chuẩn mực ngoài mạng, dịch vụ khách hàng trong gặp mặt trực tiếp hay qua điện thoại. Tại sao lại như vậy? Bởi vì khách hàng nghĩ về mạng Internet và những cỗ máy tính vận hành nó thật nhanh chóng, dễ dàng và họ cũng trông đợi dịch vụ nhận được qua mạng Internet cũng phải thật nhanh chóng và dễ dàng như thế.

Những người mua hàng qua mạng khởi đầu với những kỳ vọng rất cao về trải nghiệm mua sắm qua mạng. Khách hàng có thể mua sắm bất cứ lúc nào trên mạng Internet và trông đợi về dịch vụ 24/24, một điều họ không bao giờ dám nghĩ đến chuyện yêu cầu các cửa hiệu. Khi họ ghé vào trang web và gửi đi những bức email yêu cầu trợ giúp hay để biết thêm thông tin, nhiều người trông đợi có một câu trả lời trong vòng một đến hai giờ đồng hồ - không cần quan tâm đến người đại diện dịch vụ ở đầu tiếp nhận - tức là bạn - có lẽ đã nhận được những yêu cầu từ 100 khách hàng khác cũng vào lúc họ nhận được yêu cầu của bạn.

Các công ty trong ngành kinh doanh thương mại điện tử cần phải luôn sẵn sàng đối phó với giọng điệu căng thẳng mới trong lời than phiền của khách hàng, hay những phàn nàn gửi qua email. Theo một báo cáo trên *USA Today*, Liên đoàn Những người tiêu dùng quốc gia đã nhận được tới một nghìn lời phàn nàn qua mạng mỗi tháng trong năm 1999, so với số lượng chỉ có sáu trăm phàn nàn mỗi tháng năm 1998. Hội đồng Thương mại Liên bang tiếp nhận trung bình bốn nghìn tám trăm lời than phiền mỗi tháng trong năm 1999, tăng nhiều so với con số hai nghìn lời phàn nàn mỗi tháng trong năm 1998.

Những quy tắc ưu tiên

Mặc dù các quy tắc cho dịch vụ qua Internet vẫn đang tiếp tục phát triển, nhưng cũng có một số hướng chỉ dẫn nổi bật lên. Dưới đây là một số ý tưởng đơn giản mà tổ chức của bạn nên xem xét. Hãy cân nhắc những điều này để tìm kiếm thực tế trên Internet của công ty bạn.

- *Khách hàng có thể dễ dàng liên lạc qua điện thoại với công ty bạn.* Có quá nhiều trang web tiêu dùng không liệt kê số điện thoại nào. Trên trang chủ của công ty bạn, nên có một số điện thoại miễn phí gọi đến (đầu số điện thoại cho phép miễn cước gọi đến) để khách hàng trên mạng dễ dàng tìm thấy - và phải có người trực điện thoại để giúp đỡ họ. Hãy thử quan sát. Nếu bạn không nhìn thấy hay không dễ dàng tìm thấy một số điện thoại như thế, hãy đưa nó ra trước sự chú ý của người nào đó. Nếu khách hàng nói với bạn rất khó tìm thấy số điện thoại, bạn cũng hãy báo cáo lại điều này.

- *Trợ giúp nhanh chóng.* Bạn nên nhanh chóng trợ giúp các khách hàng - cho dù điều đó liên quan đến tình trạng sẵn có của sản phẩm, hóa đơn, xác nhận đơn đặt hàng, theo dõi vận chuyển, hay những thông tin khác. Không nên để khách hàng phải chờ đợi hay khó khăn trong việc tìm hiểu thông tin trên trang web của bạn. Nếu khách hàng có thể dễ dàng tìm thấy thứ họ cần trên trang web của bạn, họ sẽ ít gọi điện đến công ty để hỏi về thông tin đó hơn. Hãy khám phá trang web của công ty bạn. Nếu phải cần đến nhiều hơn bốn lần nhấp chuột để tìm thấy mục dịch vụ khách hàng và gửi một tin nhắn, hãy thông báo lại chuyện đó. Nếu khách hàng nói với bạn họ ghét tất cả những lần nhấp chuột họ phải thực hiện - bạn hãy báo cáo lại.

- *Một danh sách các câu hỏi thường gặp* (FAQs - Frequently Asked Questions). FAQs làm giảm bớt áp lực lên đường dây

điện thoại hay bộ phận hỗ trợ trực tuyến bằng cách cung cấp cho khách hàng khả năng tiếp cận dễ dàng vào bất kỳ lúc nào với tất cả những câu hỏi chung nhất về công ty của bạn. Một số chuyên gia khuyên nên tạo ra hai lớp câu hỏi thường gặp - một phần dành cho khách hàng tương lai và khách hàng mới, bao gồm những câu hỏi cơ bản, và một phần khác dành cho khách hàng thường xuyên, những người đã quen thuộc với các sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Hãy xem lại toàn bộ phần Những câu hỏi thường gặp của công ty bạn. Nếu các câu hỏi bạn được hỏi nhiều nhất không nằm trong các FAQs đó, hãy báo cáo lại. Nếu khách hàng nói cho bạn biết những câu trả lời trong mục Những câu hỏi thường gặp không rõ ràng, bạn cũng cần báo cáo lại chuyện đó.

- *Những chuẩn mực cho việc trả lời email.* Nên có những chuẩn mực cụ thể, được quy định về thời gian để trả lời những câu hỏi chất vấn qua email và có hướng dẫn rõ ràng cho cách trả lời các câu hỏi và chỉ ra vấn đề theo phương thức nhạy cảm với khách hàng.

Trang web là một phương tiện giao tiếp trực tiếp, và việc trì hoãn lâu dài thời gian trả lời có thể làm giảm sự trung thành của khách hàng. Khi cảm thấy không vừa lòng với các câu trả lời hay các vấn đề rắc rối được giải quyết quá chậm, khách hàng dường như không muốn thử thêm một lần nữa.

Lands' End nhận được bốn trăm email yêu cầu mỗi ngày, và nhân viên có một tiêu chuẩn quy định trả lời thư trong vòng ba giờ. Tại Dell Computer, các nhân viên hỗ trợ kỹ thuật trả lời hầu hết các email của khách hàng trong vòng bốn giờ. Những tiêu chuẩn của công ty bạn như thế nào?

Với tinh thần nhằm giữ cho các khách hàng trên mạng được thông báo và cập nhật về công việc bạn đang thực hiện vì lợi ích của họ, nên có một vài dạng "tự động nhận biết," một chương trình máy tính có thể trả lời các email yêu cầu do khách hàng gửi đến, với ý bạn đã nhận được câu hỏi của khách hàng và sau đó gửi lại một câu trả lời trong đó ước lượng sẽ mất bao lâu để trả lời câu hỏi. Hãy thắc mắc nếu công ty của bạn chưa có một chương trình như vậy.

- *Các kênh trả lại sản phẩm phải đồng bộ và hỗ trợ lẫn nhau.* Khách hàng sẽ không vui mừng khi đặt mua một sản phẩm từ trang web và sau đó không thể trả lại nó tại cửa hàng của công ty. Liệu các chính sách nhận lại hàng trên Internet của công ty bạn có đồng bộ với nhau để các sản phẩm có thể dễ dàng được khách hàng mang trả lại? Nếu chúng không đồng bộ với nhau, bạn cần biết lý do và hai hệ thống khác nhau là những hệ thống nào. Các khách hàng sẽ hỏi bạn điều đó.

Thử bỏ mặc các khách hàng trên mạng của bạn và họ sẽ đáp trả lại thiện ý đó.

— WWW.LIVEPERSON.COM

TRẤN AN CON NGƯỜI

Đồ ăn của ông đây và tôi hy vọng ông sẽ chết nghẹn vì nó!
Người phục vụ đồ ăn nhanh nói với một khách hàng phàn nàn vì phải chờ đợi mười phút mới được phục vụ.

—ĐÓ LÀ SỰ THẬT.
CHÚNG TÔI KHÔNG BỊA RA CHUYỆN NÀY—

Phần khó khăn nhất trong việc đối nhân xử thế, như bạn đã biết, chính là cách thức đối xử với con người. Khi một sản phẩm phát sinh các vấn đề rắc rối, khách hàng có một đồ vật làm mục tiêu để họ nguyền rủa, đấm đá, la hét, và hướng những cảm xúc của mình vào đó. Tuy nhiên, khi một dịch vụ trục trặc, phản ứng cảm xúc của họ sẽ tập trung vào bạn.

Bạn rất dễ bị lôi kéo vào hành động đáp trả lại những cảm xúc bùng nổ do khách hàng đang bực bội khơi mào. Đầy khiêu khích, nhưng không mấy khôn ngoan, và tất nhiên không hữu ích. Sự giận dữ và tức tối, chế nhạo và mỉa mai, thất vọng và nóng vội, hay phớt lờ tất cả những yếu tố cảm xúc, khiến cảm xúc của người phục vụ và người được phục vụ đều bị tổn thương. Và có thể hiểu, không ai nghĩ đến việc lặp lại chuyện đó. Những người chuyên cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo nhận thức rõ yếu tố cảm xúc trong một dịch vụ gặp trục trặc và họ tìm cách xoay xở để khôi phục một cách bình tĩnh và chuyên nghiệp. Để làm được điều đó, chỉ khắc phục vấn đề rắc rối là chưa đủ. Bạn cũng cần trấn an con người nữa.

Ký hiệu màu sắc cho câu trả lời của bạn

Tương tự như các vấn đề sẽ có những giải pháp khác nhau, trấn an một con người cũng có nhiều dạng thức tùy thuộc vào "màu sắc" trạng thái cảm xúc của khách hàng. Là một người cung cấp dịch vụ, chắc hẳn bạn đã gặp phải tất cả các trạng thái đó, từ những cơn giận dữ lạnh lùng cho tới những cơn tức giận đến sùi bọt mép. Một số người có vẻ rất biết điều nếu mọi việc đi chệch hướng, một số khác khiến bạn cảm thấy cực kỳ kinh khủng khi phải đóng một vai trong mớ dịch vụ hỗn loạn, và những người khác có thể khiến cho bạn cảm thấy một cảm giác sợ hãi rất thật trong tâm trí mình.

Chúng tôi nhận thấy thật hữu ích khi phân nhóm khách hàng theo phản ứng của họ thành ba sắc độ cảm xúc: sắc Xanh Chán chường, sắc Cam Xấu tính, và sắc Đỏ Giận dữ.

- *Những khách hàng màu Xanh Chán chường*. Những khách hàng này không trao cho bạn đầy đủ manh mối cảm xúc để đoán ra họ khó chịu đến mức nào. Đối với một số người, dịch vụ bị trục trặc đơn giản chỉ là một sự kiện không gây cảm giác - họ có thể thuận theo hoàn cảnh và không để điều đó làm phiền mình. Nhưng hãy ý thức rằng những khách hàng có vẻ trung lập này có thể sẽ chuyển lên cấp độ cảm xúc dữ dội hơn nhiều nếu bạn không nghiêm túc coi trọng họ.

- *Những khách hàng màu Cam Xấu tính*. Những khách hàng này biểu lộ sự châm chọc ôn hòa bởi trải nghiệm của họ tỏ ra không tương thích với những kỳ vọng của họ. Tuy nhiên, nếu bạn xem nhẹ họ hay không thừa nhận sự bối rối của họ, bạn có thể khiến họ nhanh chóng đạt tới cấp độ giận dữ tương đương tình trạng cảnh báo cháy cấp độ bốn - cấp cực kỳ nguy hiểm. Hãy cư xử thận trọng.

- *Những khách hàng màu Đỏ Giận dữ*. Những khách hàng này có cảm xúc chủ đạo là nổi giận và thất vọng; họ cảm thấy mình trở thành nạn nhân và bị tổn thương bởi dịch vụ không như ý. Thông thường bạn sẽ không gặp bất cứ rắc rối nào để nhận biết mức độ quan tâm của họ.

Để hiểu được những khác biệt giữa ba nhóm này, hãy cùng xem xét các hậu quả khác nhau với cùng một tình huống ban đầu có bản chất giống nhau, một chuyến bay bị muộn, có thể xác định sắc thái cảm xúc của một khách hàng như thế nào.

Hãy cùng vào mạng và tìm xem liệu có ai đó có thẩm quyền trong tập đoàn quan tâm đến vấn đề của quý khách.

Hãy cùng vào mạng và tìm xem liệu có ai đó có thẩm quyền trong tập đoàn quan tâm đến vấn đề của quý khách.

Màu Xanh Chán chường. Chuyến bay của Bob đến đích chậm hơn dự kiến một tiếng đồng hồ, nhưng ông ấy có 90 phút tạm nghỉ giữa chuyến và vẫn có thể thực hiện chuyến bay chuyển tiếp tiếp theo, như vậy kế hoạch của Bob không bị ảnh hưởng.

Màu Cam Xấu tính. Chuyến bay của Olivia bị trễ một tiếng đồng hồ khiến cho cô ấy lỡ một chuyến bay chuyển tiếp và buộc phải đặt lại vé cho một chuyến bay muộn hơn.

Màu Đỏ Giận dữ. Chuyến bay của Ray bị trễ một tiếng đồng hồ khiến cho ông ấy bị lỡ chuyến bay chuyển tiếp cuối cùng trong ngày, kết quả ông phải ở lại qua đêm ngoài kế hoạch và cần gọi điện thoại để thay đổi lịch trình cho những cuộc hẹn trong ngày.

Việc nhận biết được sắc thái cảm xúc của khách hàng sẽ giúp bạn lựa chọn được những kỹ thuật trấn an con người thích hợp nhất. Sau đây là một vài chỉ dẫn thuận tiện. Nếu khách hàng của bạn là:

Màu Xanh Chán chường

- Tỏ ra ngạc nhiên.

- Sử dụng những kỹ năng ứng xử thông thường.

- Tập trung vào khách hàng.

Màu Cam Xấu tính

- Thể hiện sự khẩn trương.

- Tranh thủ tìm kiếm sự ủng hộ của khách hàng trong việc đưa ra những giải pháp.

- Tạo ra giá trị gia tăng.

Màu Đỏ Giận dữ

- Thể hiện sự đồng cảm.

- Cho phép khách hàng xả cơn giận.

- Tạo ra sự bình tĩnh.

- Chủ động lắng nghe.

- Đưa ra kế hoạch tiếp theo.

Giải pháp thực sự cho vấn đề không thể xuất hiện cho đến khi các vấn đề được làm sáng tỏ. Những khách hàng màu Xanh Chán chường thường bình tĩnh trong khi "thử thách" câu trả lời của bạn. Hãy tỏ ra ngạc nhiên và thể hiện rằng đây không phải "công việc thường lệ" - và bạn sẽ vượt qua thử thách. Nếu thất bại trong việc sử dụng hợp lý các kỹ năng ứng xử với con người, bạn sẽ thấy khách hàng hàng điềm tĩnh đó vọt lên trạng thái màu Đỏ Giận dữ. Những chiến thuật đối với khách hàng màu Cam Xấu tính được thiết kế để đem lại cho khách hàng cảm giác về quyền kiểm soát và tầm quan trọng. Sự xấu tính thường là sự thay thế cho nỗi sợ hãi hay khó chịu.

Lời khuyên của tảng băng

Trấn an con người là một yếu tố quan trọng trong nỗ lực phục hồi được lên kế hoạch tốt, bởi vì nhiều khi phản ứng về cảm xúc của một khách hàng chỉ có liên quan hời hợt với vấn đề thực sự của dịch vụ. Khi gặp phải một khách hàng đang rối trí, bạn không thể nói được gì từ những biểu hiện cảm xúc ban đầu cho dù rắc rối của họ xuất phát từ một chuyến bay trễ giờ, một bộ tản nhiệt bị hỏng, một tờ séc bị từ chối thanh toán, hay thậm chí, bạn hãy xem xét ví dụ minh họa này:

Một người bạn của chúng tôi đã có vài năm làm việc phía sau quầy hàng trong một tiệm bán kem. Vào một ngày bận rộn, một thương gia bước vào và yêu cầu một ly kem chuối. Cô ấy chế biến nó, trao nó cho người đàn ông, và đi về phía khách hàng tiếp theo. Một lát sau, ông khách quay trở lại: "Món kem chuối này không có quả chuối nào hết!", ông ta la toáng lên. "Cái đồ ngốc nào đã làm ra món kem chuối mà không có chuối thế này!"

Choáng váng trước cơn giận bột phát đó, người bạn của chúng tôi hầu như chẳng thể làm được gì hơn ngoài việc nhìn thẳng vào người đàn ông - và vào ly kem không có chuối. Khi ông ta ngừng lời để lấy hơi, cô ấy đã thể hiện sự cố gắng cần thiết: "Thôi nào, tôi vô cùng lấy làm tiếc về chuyện đó. Không có chuối quả là một sự xúc phạm khá nghiêm trọng đối với món kem chuối. Tôi nghĩ chính tôi cũng sẽ cảm thấy bối rối. Làm ơn để tôi làm cho ông một ly kem mới - và hoàn lại tiền cho ông."

Vào lúc đó, khách hàng hàng dần ý thức được ông ấy đang lớn tiếng quát tháo về một cốc kem, dưới những cái nhìn chằm chằm của các khách hàng khác và đối diện với vẻ mặt không gì có thể đe dọa hơn ngoài sự quan tâm chân thành trên khuôn mặt người phụ nữ trẻ. Ông ấy bắt đầu cười phá lên còn cô ấy mỉm cười nhẹ nhàng. Các khách hàng khác bắt đầu khúc khích rồi cười phá lên. Kết quả cuối cùng là, trong khi cô ấy chế biến một ly kem chuối mới, ông khách đã xin lỗi cô ấy. Và, không cần thiết phải nói ra, có lẽ ông ấy vẫn tiếp tục là một khách hàng thường xuyên của cửa hàng kem đó.

Khi một kỹ thuật viên của dịch vụ đến hiện trường, anh ta cần sửa chữa hai thứ: Anh cần sửa chữa thiết bị và trấn an khách hàng. Và chấn chỉnh khách hàng là việc quan trọng hơn.

— BILL BLEUEL
CHUYÊN GIA TƯ VẤN VỀ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

KHẮC PHỤC VẤN ĐỀ MỘT CÁCH THỎA ĐÁNG

Nếu bạn gặp rắc rối, nó làm giảm khả năng khách hàng sẽ mua hàng của bạn trong lần tới.

– JOSEPH M. JURAN
NHÀ SÁNG LẬP QUALITY MOVEMENT –

Bạn có bao giờ nhận thấy một số người bẩm sinh đã rất giỏi trong việc giải quyết vấn đề? Bất kể đó là tình huống nào, bất kể vấn đề tranh chấp là gì, họ luôn có khả năng nhận ra hướng hành động để hoàn thành công việc. Bạn cũng có thể là một trong số những người đó.

Nếu không đúng như vậy, bạn sẽ nghĩ, "Mình sẽ không bao giờ có thể làm việc hiệu quả được như họ - mình không có tài năng đó." Thật sai lầm. Giải quyết vấn đề rắc rối là một kỹ năng, không phải một tài năng thiên bẩm. Để rèn luyện và trau dồi kỹ năng giải quyết vấn đề cho bạn, chúng tôi xin đưa ra lời khuyên áp dụng khung cơ bản gồm ba bước sau: Lắng nghe - Thăm dò - Đưa ra giải pháp.

Bước 1: Lắng nghe để tìm ra vấn đề

Tầm quan trọng của việc lắng nghe không hề được phóng đại. Trong tình huống phải tháo gỡ vấn đề, bạn đang lắng nghe vì hai lý do sau đây:

1. Cho phép khách hàng của bạn có cơ hội trút bỏ hết nỗi thất vọng hay tức tối của họ - một phần trong quy trình "làm cho con người bình tĩnh lại."

2. Tìm ra vấn đề thực sự (vấn đề này có thể rất hiển nhiên, song đôi khi không rõ ràng).

Ví dụ, hãy "lắng nghe" lời than phiền của khách hàng này:

" Tối qua, tôi đã mua một chiếc xe đạp Kid-Pro ở cửa hàng của anh. Nguyên hộp của nó chắc phải nặng đến 80 pounds và cuối cùng thì tôi cũng nhét được nó vào trong xe hơi của mình mà chẳng có sự giúp đỡ nào của các anh. Khi về nhà, tôi phải mất đến một tiếng đồng hồ để lôi nó ra khỏi ô tô, đưa vào nhà, rồi mở hộp ra. Tôi xin nói thật! Đây là một chiếc xe đạp cho trẻ em và anh cần phải khỏe như Arnold Schwarzenegger để mở được chiếc hộp ra! Và sau tất cả những việc đó, các phần hướng dẫn lại biến đâu mất! Tôi biết làm thế nào để lắp ráp các bộ phận với nhau nếu không có hướng dẫn cơ chứ!?!"

LỜI KHUYÊN:Khách hàng của bạn đang thực hành bài phát biểu nho nhỏ từ đầu đến cuối của cô ấy tại cửa hàng hay văn phòng của bạn - đừng tước đoạt của cô ấy quyền được giãi bày nó, và theo cách thức đầy kịch tính mà cô ấy thích. Thậm chí nếu bạn chắc chắn mình đã hiểu ra vấn đề - thì cũng đừng ngắt lời khách hàng. Bạn có thể có lý, nhưng bạn cũng có thể vô lý. Hãy lắng nghe cho đến khi khách hàng của bạn giải thích xong. Nhờ vậy, cô ấy sẽ cảm thấy dễ chịu hơn vì đã trút bỏ toàn bộ câu chuyện ra khỏi lồng ngực, và bạn có thể khám phá ra các mẩu nhỏ trong trò chơi xếp hình mà bạn thậm chí không hề biết chúng đã bị thiếu mất.

Những khách hàng đang rối trí thường có xu hướng đưa nhiều nội dung vào trong bài diễn thuyết của họ. Đối với khách hàng này, điều quan trọng là cô ấy đã gặp khó khăn khi rời khỏi cửa hàng, lấy chiếc hộp khỏi xe hơi, mang vào nhà, rồi mở chiếc hộp ra và nhận thấy thiếu mất những tờ hướng dẫn.

Bước 2: Thăm dò để tìm hiểu và xác nhận

Các khách hàng, nhất là những khách hàng đang rối trí, không phải lúc nào cũng giải thích mọi việc thật rõ ràng hay hoàn chỉnh. Hãy đặt những câu hỏi về bất cứ điều gì bạn chưa hiểu hay cần phải làm rõ. Khi bạn cảm thấy mình đã nhận diện được vấn đề, hãy nói lại điều đó với khách hàng.

"Tôi rất quan tâm đến trải nghiệm khi mua hàng của quý khách, và tôi sẽ chia sẻ điều đó với người quản lý của mình. Theo tôi hiểu thì thứ quý khách cần ngay bây giờ là các hướng dẫn. Tôi cũng từng gặp phải vấn đề đó khi phải tự mình tập hợp mọi thứ, mỗi phần ở một nơi, mà không hề có các chỉ dẫn trước mặt, và tôi biết điều đó vô vọng như thế nào."

LỜI KHUYÊN:Hãy sử dụng bước này để thể hiện rõ bạn đồng ý rằng nếu khách hàng bảo đó là vấn đề thì thực sự là một vấn

đề. Không điều gì khiến khách hàng bực tức hơn khi nghe thấy một đại diện cung cấp dịch vụ đáp trả những quan ngại của họ với một thái độ thờ ơ "Thế thì sao?"

Bước 3: Tìm ra và thực thi các giải pháp

Nếu đã từng gặp phải vấn đề đó trước đây, bạn có thể đã biết đâu là giải pháp hữu hiệu nhất. Trong trường hợp đó, hãy sử dụng cách tiếp cận "cảm thấy, đã cảm thấy, đã tìm ra" để trình bày điều này:

"Tôi có thể hiểu quý khách cảm thấy____. Những người khác, kể cả bản thân tôi, cũng từng cảm thấy như vậy. Chúng tôi đã tìm ra cách giải quyết vấn đề rắc rối này."

Khi giải pháp tốt nhất không rõ ràng, hãy đưa ra một số lựa chọn và hỏi xem khách hàng thích thú với đề nghị nào hơn.

"May thay, điều này không thường xuyên xảy ra. Trong số ít trường hợp khi điều đó xảy ra, tôi đã tìm được hai giải pháp có thể hữu ích. Một là kiểm tra trong kho chứa hàng xem liệu chúng tôi có còn thùng các tông nào khác có phần hướng dẫn bên trong không. Hai là, nếu quý khách đang vội, tôi có thể sao lại một bản hướng dẫn từ bản sao chính chúng tôi có. Quý khách thấy cái nào phù hợp với mình nhất ạ?"

Việc lôi kéo khách hàng đưa ra các giải pháp không chỉ bắt đầu xây dựng lại mối quan hệ, mà còn đem lại cho họ cảm giác công việc của bạn thực sự chú trọng đến việc thỏa mãn các nhu cầu của họ. Bạn sẽ thấy hầu hết khách hàng mang theo ý thức cư xử công bằng và họ thường sẽ kỳ vọng ít hơn nhiều so với những gì bạn nghĩ. Trong nghiên cứu về các dịch vụ sửa chữa điện thoại, chúng tôi đã nhận ra một điều, các khách hàng gặp phải những rắc rối vào ngày nghỉ cuối tuần không trông đợi vào dịch vụ ngay lập tức. Họ cũng đoán được các kỹ thuật viên sửa chữa điện thoại muốn tận hưởng những ngày nghỉ cuối tuần với gia đình họ, giống như các khách hàng muốn vậy.

Có người hiện đang gọi đến đường dây tư vấn dịch vụ của chúng ta, biết làm thế quái nào bây giờ?

Có người hiện đang gọi đến đường dây tư vấn dịch vụ của chúng ta, biết làm thế quái nào bây giờ?

LỜI KHUYÊN: Nếu giải pháp bạn gợi ý bị khách hàng từ chối hay gặp phải sự đón nhận thiếu nhiệt tình, có lẽ bạn vẫn chưa giải quyết vấn đề thực sự. Hãy tiếp tục thăm dò bằng cách hỏi khách hàng của bạn còn muốn điều gì khác nữa.

MỘT BƯỚC PHỤ THÊM

Đôi khi, giải quyết vấn đề thực tế xảy ra vẫn chưa đủ. Hãy nhớ rằng mục đích của việc khắc phục tuyệt vời không chỉ nhằm chỉnh sửa các rắc rối, mà còn, và có lẽ quan trọng hơn, nhằm giữ chân khách hàng. Xây dựng lại một quan hệ bị tổn thất, đặc biệt khi khách hàng cảm thấy họ trở thành nạn nhân của dịch vụ bất thành, có thể đòi hỏi thêm một bước nữa, chúng tôi gọi đó là "biểu tượng chuộc lỗi." Tức là bạn có hành động thích hợp để thể hiện "Tôi muốn thu xếp điều đó cho quý khách." Việc chuộc lỗi là cách mang lại cảm xúc được nâng cao giá trị và nói với khách hàng rằng giao dịch của họ thật quan trọng đối với bạn:

"Tôi rất vui mừng bởi quý khách đã cho chúng tôi cơ hội để chỉnh sửa đúng đắn mọi việc. Trước khi quý khách ra về, cho phép tôi ghi lại số điện thoại của cửa hàng chúng tôi lên tờ hướng dẫn. Bởi vì quý khách đã phải mất công đến đây thêm lần nữa, tôi rất muốn tặng cho quý khách một trong những biển đăng ký xe đạp này. Con trai của quý khách tên là gì ạ?"

Đừng tranh cãi, hãy làm cho đúng.

— CHÍNH SÁCH ỨNG XỬ VỚI Ý KIẾN
PHÀN NÀN CỦA HARDEE

32

NHỮNG KHÁCH HÀNG "ĐẾN TỪ ĐỊA NGỤC" CŨNG LÀ KHÁCH HÀNG

Không có những khách hàng "xấu"; chỉ có một số khách hàng khó làm cho họ hài lòng hơn so với những người khác mà thôi.

— MỘT NGƯỜI CHƯA TỪNG PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG NÀO TRONG ĐỜI —

Có một thế giới của sự khác biệt giữa việc bạn giữ được sự bình tĩnh của mình trong khi làm việc với một khách hàng đang rối trí và giận dữ, người đang trải qua một ngày tệ hại trong thế giới tiêu dùng, so với cảm giác sục sôi mãnh liệt trong dạ dày của bạn khi đối mặt với một khách hàngđến từ địa ngục hét-ra-lửa, không-chút-thương-hại, không-quan-tâm-đến-người-khác.

Những khách hàng từng trải qua địa ngục tiêu dùng cần đến sự giúp đỡ, hỗ trợ và thông cảm của bạn. Những người đến với bạn trực tiếp *từ* địa ngục cần đến sự quan tâm và đối xử đặc biệt mà bạn thể hiện khi đối diện với một trái lựu đạn thật hay một con rắn đuôi chuông đang tức giận.

Bạn đừng bao giờ nói thẳng vào mặt nhóm thứ hai những điều bạn đang nghĩ, "Ôi không! Lại thêm một khách hàng đến từ địa ngục nữa," nhưng cũng không có gì sai trái khi tự nhủ với bản thân mình một điều, phải làm việc với họ đem lại cảm giác kinh khủng giống như vậy.

Những khách hàng đến từ địa ngục chơi một trò chơi đơn giản. Mục đích của họ nhằm làm cho bạn bị kích động - để khiêu khích bạn phản công. Họ chửi bới thóa mạ; bạn phản ứng lại; vậy là họ thắng. Nếu mất kiểm soát, bạn sẽ mất tất cả mọi thứ. Thông thường, hành động thôi thúc đầu tiên của bạn hoặc là bỏ chạy và trốn đi hoặc đấm thẳng vào mặt họ, Hay thực hiện cả hai hành động trên. Nhưng thực tế bạn không thể thực hiện được điều đó. Vậy bạn phải làm thế nào?

1. *Phát triển một số viễn cảnh.* Những khách hàng đến từ địa ngục thực sự tương đối hiếm gặp. Hầu hết các khách hàng của bạn chỉ muốn làm việc với bạn một cách vui vẻ và tích cực. Và thậm chí những khách hàng thực sự khó tính cũng vẫn là khách hàng.

2. *Hãy ghi nhớ bạn là một người chuyên nghiệp.* Bạn biết rõ công việc cũng như công ty của mình. Bạn hiểu các sản phẩm của mình và chúng vận hành như thế nào. Và bạn cũng biết cách đối nhân xử thế, thậm chí ngay cả khi lúc đó là cuối ngày, cuối tuần, hay vào thời gian cuối tháng Tám và chiếc máy điều hòa không khí lại đang hỏng.

3. *Hãy là một bậc thầy trong nghệ thuật giữ bình tĩnh.* Hãy để cho sự bối rối và tức giận đổ xuống đầu bạn trôi đi không vương vấn. Những khách hàng giận dữ hầu như không bao giờ điên cuồng tức tối về tư cách của bạn. Họ điên tiết vì họ không thích thú với tình huống gặp phải.

Tiếp cận với những khách hàng đáng ghét

Nghiên cứu của chúng tôi với các khách hàng - và những câu chuyện của bạn khi đối phó với các khách hàng khó tính nhất - đưa ra đề xuất gồm bốn bước, nếu được áp dụng đúng đắn, có thể làm dịu cơn giận dữ của khách hàng hung bạo nhất - trong hầu hết các trường hợp.

1. *Không nhìn thấy điều xấu, không nghe thấy điều xấu.* Nếu bạn bắt đầu nghĩ các khách hàng là đồ khốn ngớ ngẩn hay ngu ngốc, trước khi nhận biết điều đó, bạn sẽ bắt đầu đối xử với họ tồi tệ không kém những gì họ đối xử với bạn. Tệ hơn, bạn sẽ bắt đầu đối xử với những người vô tội như thể họ là kẻ tội lỗi.

Ông John Q. McNasty thuộc Công ty Thiết bị ABC là gã khốn vĩ đại nhất bạn từng phải đối phó. Một ngày kia, bạn quyết định dùng lửa để tranh đấu với lửa, tỏ ra vô lễ và xúc phạm không kém ông ta. Bạn trao cho ông ta một liều thuốc cho chính đơn thuốc của ông ta - và cảm thấy hết sức hả dạ. John Q., tất nhiên, quay lại công ty ABC và nói với mọi người bạn là một kẻ chướng tai gai mắt đáng ghê tởm và tất cả những gì *ông ta* đã làm chỉ là yêu cầu một dịch vụ nhỏ. Không lâu sau, bạn nhận thấy những người khác thuộc công ty ABC có xu hướng cư xử không đúng đắn khi bạn giao dịch với họ. Và bạn buộc phải tỏ ra cho những gã ngốc đó thấy bạn cũng có thể nghiệt ngã chẳng thua kém gì họ. Và tiếp theo... Bạn hẳn đã nắm được vấn đề, phải không?

Những khách hàng đến từ địa ngục tận dụng những phản ứng của bạn. Họ dùng câu trả lời của bạn để biện minh cho cách ứng xử của họ. Hãy phớt lờ những từ ngữ và hành động thô tục, khiếm nhã như muốn gửi đi thông điệp của họ: "Đập đi, phá đi và tha hồ chửi rủa với tất cả những gì anh muốn. Tôi đây không dễ bị bắt nạt đâu." Thông điệp đó được biểu lộ thay vì nói ra, trao cho *bạn* cơ hội thuận lợi.

Ừm, có một khách hàng đến từ địa ngục ở đằng kia!

Ừm, có một khách hàng đến từ địa ngục ở đằng kia!

LỜI KHUYÊN:Đừng cố thử áp dụng Mười điều Giới luật của công ty bạn lên những khách hàng đến từ địa ngục. Viện dẫn các quy tắc hay chính sách để biện hộ cho hành động của bạn đơn giản chỉ trao cho những kiểu người này thứ gì đó cụ thể để họ chỉ trích trắng trợn.

2. *Tỏ ra căng thẳng*. Một số khách hàng chọc ngoáy vào những điểm nóng nhạy cảm của cá nhân bạn thông qua việc sử dụng ngôn ngữ bẩn thỉu hay giọng điệu chiếu cố. Những người khác dường như hướng thẳng cơn giận dữ của họ vào bạn như thể chỉ một mình bạn phải chịu trách nhiệm cho mọi tai họa trong cuộc đời họ. Trên thực tế, những khách hàng giận dữ sẵn sàng ném ra những cơn nóng giận lôi đình đã chất chứa quá nhiều trong cảm xúc của họ đến mức họ quên mất bạn cũng là một người đang sống và cũng có cảm giác. "Tỏ ra căng thẳng" là một cách nhẹ nhàng nhắc nhở họ. Hãy nói: "Có phải tôi đã làm điều gì có lỗi với quý khách không? Tôi rất muốn giúp đỡ quý khách. Làm ơn cho tôi một cơ hội." Điều này có thể giúp đưa khách hàng trở lại tập trung vào nội dung chính, khích lệ họ thổ lộ về vấn đề rắc rối chứ không phải về con người. Câu nói khuôn sáo: "Làm ơn cho tôi một cơ hội" là một câu nói thực sự màu nhiệm. Chúng tôi đã học hỏi điều này từ FedEx, tại đó các nhân viên từ lâu đã nhận ra hiếm khi có khách hàng nào, cho dù người đó thấy miễn cưỡng, lại không cho bạn một cơ hội. Và đó là tất cả những gì cần thiết để biến một khách hàng không hài lòng từ chỗ giận dữ trở nên đáng yêu như một thiên thần.

LỜI KHUYÊN:Lo lắng câu trả lời của khách hàng có thể là: "Đúng thế, thực tế anh đã phá hoại cuộc đời tôi"? Điều này hiếm khi xảy ra, nhưng nếu đó là câu trả lời, điều quan trọng cần biết là tại sao lại như vậy để bạn có thể sửa chữa vấn đề hay sự hiểu nhầm đó - hoặc để đơn giản chọn lựa chuyển sang chiến thuật tiếp theo.

3. *Bàn giao việc thay đổi.* Có những lúc bạn không bắt buộc phải tiếp tục cuộc hội thoại với khách hàng. Nếu cá nhân bạn bị chọc giận, chấn động mạnh hoặc mất tinh thần trước những ngôn từ bẩn thỉu, bạn có quyền được thu xếp điều đó. Nếu một khách hàng không cho phép bạn giúp đỡ mình, bạn bắt buộc phải liên hệ khách hàng với một người nào đó mà họ sẽ làm việc cùng. Bàn giao lại khách hàng, dù cho một đồng nghiệp hay một giám sát viên cấp trên, không phải một chiến thuật nhằm chốn tránh trách nhiệm. Đó là một phương pháp khéo léo đã có tính toán từ trước để vượt qua thái độ tiêu cực, rất khó thương lượng của khách hàng.

Khi bạn sử dụng phương pháp này, bạn sẽ nhận thấy một hiện tượng kỳ lạ, nhưng cũng rất hợp lý. Hãy xem xét điều gì xảy ra khi Carol D. McNasty gọi điện chất vấn về một vấn đề liên quan đến hóa đơn. Bạn đã cố gắng "tỏ ra căng thẳng," nhưng chỉ nhận được "Đồ ngu ngốc! Những kẻ giống như anh chính là nguyên nhân khiến cho mọi xã hội vĩ đại phải sụp đổ! Tôi muốn nói chuyện với ai đó thực sự có đầu óc!" Sau đó, bạn hít một hơi thật sâu và đề nghị bà ấy chờ máy. Bạn gọi cho người giám sát cấp trên của mình và giải thích tình hình trước khi kết nối cuộc gọi của cô McNasty. Bạn nhanh chóng rút lui, đẩy vấn đề vào căn phòng nhỏ của giám sát viên và theo dõi phản ứng của cô ấy khi bà McNasty thả lỏng. Bạn nhìn thấy cấp trên của mình mỉm cười và gật đầu chào khi cô ấy thì thầm đảm bảo bằng những lời khách sáo. Chờ đã, điều này còn tệ hơn! Giám sát viên của bạn đang cười phá lên trước điều gì đó được bà McNasty nói đến! Sau khi cúp máy, giám sát viên quay về phía bạn và nói: "Bà McNasty đó vui tính thật! Đúng là một phụ nữ tử tế. Cậu đã nói gì khiến cho bà ấy khó chịu thế hả?"

Bà McNasty và giám sát viên của bạn có phải một cặp song sinh bí mật có khả năng thần giao cách cảm không vậy? Không hề. McNasty chỉ đang có một cơn tức giận lôi đình của người trưởng thành mà thôi. Khi đề nghị chờ máy, bạn cũng đưa bà ấy sang thời gian tạm nghỉ ở người trưởng thành. Tương tự những lúc bạn có thể sử dụng "thời gian tạm nghỉ" với một đứa trẻ, McNasty chuyển từ thời gian tạm nghỉ của bà ấy sang một hoạt động khác - với trường hợp của bà ấy, chuyển sang nói chuyện với nhân viên giám sát. Bà ấy có thể thoát khỏi cơn giận dữ cùng với lối nói chyện kinh khủng của mình trước đó với bạn và thực hiện một khởi đầu vui vẻ trong cuộc hội thoại mới này.

4. *Xây dựng niềm tin trên cơ sở các giao kèo*. Vậy nếu McNasty vẫn không dịu xuống thì sao? Hoặc tệ hơn, nếu một khách hàng đe dọa bạn hay bắt đầu có hành vi thô bạo? Lúc này cần vạch ra ranh giới - nhưng không phải một ranh giới để chèn ép buộc khách hàng của bạn phải nhảy xuống dòng nước lạnh lẽo của con sông. Bạn chỉ muốn đưa khách hàng băng qua một cây cầu và để ông hay bà ấy ở lại bờ sông phía xa kia.

Bạn là trợ lý cho chủ tiệm Chez Hot Stuff Café, nhà hàng mới nhanh nhạy nhất trong thị trấn. Nhà hàng đã được đặt hết chỗ vào buổi tối khi McNasty đến dùng bữa cùng với ba người bạn mà không hề đặt trước. Ông McNasty nắm lấy cánh tay bạn, kéo bạn sang một bên, và nói rằng bạn phải xếp chỗ cho nhóm của ông ấy ngay lập tức nếu bạn biết điều gì tốt cho mình. Trong suốt thời gian ông ta nói chuyện, ông ấy luôn mỉm cười - và xiết chặt phía trên cánh tay bạn với dụng ý đe dọa rõ ràng. Hãy quả quyết nhìn thẳng vào mắt ông ấy, mỉm cười đáp lại và nói: "Tôi rất lấy làm tiếc nhưng trừ khi chúng ta có thể nói chuyện với nhau theo cách khác - một cách thức không dính dáng đến việc động chân động tay - nếu không tôi buộc phải gọi bộ phận an ninh."

LỜI KHUYÊN:Hãy sử dụng cách "Tôi" tuyên bố như trên. "Ông là một gã to xác bốc mùi khó chịu chuyên đi bắt nạt và chắc hẳn chẳng có lấy một người bạn," nhằm hướng đến việc tạo ra sự oán giận và phòng thủ. "Tôi" tuyên bố truyền tải một cách rõ ràng bạn cần khách hàng dừng một hành vi cư xử cụ thể lại - dù là một câu chửi thề hay một hành vi thô bạo - bởi trong khi những người khác có thể thấy đó là chuyện bình thường, thì bạn không thể chấp nhận cách xử sự đó.

Bạn có thể phải nhắc lại câu nói đó một lần nữa, và sau đó cho ông khách một khoảng thời gian để nhận ra bạn hết sức nghiêm túc. Tiếp theo, nếu ông khách ngừng lại, hãy đề nghị đưa ông ấy vào danh sách khách chờ. Nếu không, hãy nói: "Tôi lấy làm tiếc chúng ta không thể tìm ra cách bàn bạc cùng nhau." Hãy *lớn tiếng* gọi người quản lý của bạn với giọng kiên quyết. Sau đó gọi 911 (số điện thoại khẩn cấp ở Mỹ).

Hầu hết khách hàng sẽ đồng ý làm theo sau khi bạn nói: "Hãy dừng ngay cách cư xử này lại và tôi sẽ giúp đỡ quý khách; cứ tiếp tục thế này thì tôi không thể giúp gì được" để làm rõ thỏa thuận. Nếu khách hàng vẫn không nghe theo, bạn bắt buộc phải theo đuổi đến cùng. Điều này tạo lập nên thứ được các nhà tâm lý học gọi là "niềm tin dựa trên giao kèo". Nói cách khác, bạn đưa ra một lời hứa - "Tôi sẽ gọi bộ phận an ninh" - và bạn giữ đúng lời hứa đó.

Chiến thuật hiệu quả nhất là gì? Bất kỳ một trong bốn cách tiếp cận trên đều có thể đúng trong tình huống phù hợp. Hãy bàn bạc với các đồng nghiệp và quản lý của bạn xem khi nào và áp dụng từng phương pháp như thế nào với những khách hàng khó tính.

Khách hàng không còn là nhà vua nữa - khách hàng là một tên độc tài!

– KHUYẾT DANH

33

NHỮNG KHÁCH HÀNG TỒI TỆ

Họ chỉ bỏ ra một xu, nhưng lại muốn một bài hát trị giá một đô-la.

—TÊN MỘT BÀI HÁT ĐỒNG QUÊ —

Không phải tất cả mọi khách hàng từ địa ngục đều được tạo ra giống nhau. Một số người là bậc thầy về việc đánh trống khua chiêng. Một số khác giữ vị trí cao với khả năng gào thét ầm ĩ. Một số khẩn cầu tha thiết. Một số lại khóc lóc. Số khác thích đe dọa. Một vài người thậm chí thích nịnh bợ. Lời khuyên của chúng tôi: Hiểu rõ địch thủ của bạn!

Theo quan sát của chúng tôi, có NĂM dạng khách hàng đến từ địa ngục.

Edgar ích kỷ

Tôi là trên hết, tôi là sau cùng, tôi là duy nhất - đó là đức tin của ông ta. Còn anh? Anh bạn chỉ là một diễn viên nhỏ bé, một thứ phụ thêm, một phần xa lạ không liên quan đến khung cảnh trong tác phẩm vĩ đại nhất trong các tác phẩm: "Edgar: Câu chuyện vĩ đại nhất từng được kể lại."

Thái độ cư xử điển hình

Không chờ đến lượt ông ta, chỉ nói chuyện với người nào đó chịu trách nhiệm, hăm dọa bằng cách dằn từng tiếng, và lớn tiếng đòi hỏi.

Cách thức làm việc với Edgar

- *Khích lệ lòng tự cao của ông ta*. Bởi bản thân Edgar đã là một huyền thoại trong suy nghĩ của bản thân ông ta, không gì có thể xoa dịu ông ta nhanh hơn cách thừa nhận ông ta là một nhân vật cực kỳ quan trọng - khách VIP. Một số thứ đơn giản như ghi nhớ và gọi tên ông ta có thể tạo ra tác động đáng kể.

- *Hãy thể hiện hành động*. Edgar thực sự không tin bạn có thể, hay sẽ làm bất kỳ điều gì để giúp đỡ ông ấy. Thực hiện ngay một vài hành động thích hợp sẽ giúp bạn tiến rất xa về hướng giải pháp dễ thực hiện cho vấn đề của ông khách - ngay cả khi vấn đề chỉ có trong trí tưởng tượng của ông ấy.

- *Đừng nhắc đến các chính sách*. Edgar không muốn nghe về chính sách của công ty bạn (trên thực tế, không có khách hàng đang gặp rắc rối nào lại muốn ngồi nghe về chính sách của công ty). Edgar trông đợi được miễn trừ với bất cứ chính sách nào. Hãy nói điều gì đó như thế này: "Tôi có thể đưa ra cho ông..." và sau đó đưa ra đề nghị theo đúng chính sách chuẩn mực nào đó của bạn.

- *Đừng để tính ích kỷ của ông ấy phá hoại lòng tự trọng của bạn*. Edgar có thể trở nên hống hách đến mức đáng sợ và thái độ bề trên của ông ta khiến cho nhân viên dịch vụ khách hàng cảm thấy bản thân mình thật yếu thế. Đừng coi việc quan trọng hóa bản thân của ông ta là một hành động làm mất thể diện cá nhân bạn. Hãy tập trung vào công việc trước mắt chứ không phải vào thái độ khinh người của ông ta.

Betty phũ mồm

Mẹ cô ấy hẳn sẽ thấy tự hào lắm. Với một vốn từ vựng phong phú đến thế! Cần phải có thời gian, tài năng và hoàn toàn không biết xấu hổ mới có thể chửi rủa luôn mồm như vậy, thế nhưng Betty thực hiện điều đó thật dễ dàng.

Thái độ cư xử điển hình

Sử dụng ngôn ngữ và có thái độ chua cay, ác nghiệt và thô tục.

Cách thức làm việc với Betty

- *Phớt lờ ngôn ngữ của cô ta*. Nếu bạn để cho ngôn từ của cô ấy ảnh hưởng đến mình, thì bạn đã thua cuộc. Mặc dù những từ ngữ tục tĩu đó thực sự khó chịu, bạn hãy cố bịt tai lại. Hãy nhớ một điều, cô ấy đang mắng té tát vào tổ chức chứ không nhằm vào cá nhân bạn. Bạn có thể nhổ hết nanh vuốt của Betty bằng cách hỏi cô ấy: "Xin lỗi, có phải cá nhân tôi đã làm điều gì đó khiến quý khách tức giận không? Nếu tôi trót làm điều gì đó, tôi rất muốn sửa chữa nó hoặc nói lời xin lỗi." Betty có thể sẽ đột ngột

ngừng lại, nói "không," và kể cho bạn biết cô ấy đang thực sự khó chịu về việc gì.

- *Áp đặt vấn đề*. Nếu Betty đang tuôn ra hàng tràng thề thốt chửi rủa, hãy ngắt lời cô ấy và nói: "Xin lỗi, nhưng tôi không bắt buộc phải nghe những từ ngữ kiểu đó và tôi sẽ gác máy ngay bây giờ. Ngay sau khi làm điều đó, bạn lập tức đi đến chỗ người giám sát cấp trên của mình và nói: "Tôi chỉ cúp máy trước khách hàng này vì lý do đó mà thôi." Nghiên cứu cho thấy, trong hầu hết các trường hợp (khoảng 80%) khách hàng sẽ gọi lại và xin lỗi.

- *Sử dụng lời tán thành có chọn lọc*. Khi Betty đến gặp bạn than phiền về thời gian chờ đợi quá lâu trong hàng người đến phàn nàn, hãy đồng ý với cô ấy! "Năm phút quả là một thời gian chờ đợi khá dài, tôi có thể hiểu tại sao quý khách thấy khó chịu đến vậy."

Harold quá khích

Ông ấy là một người chuyên gào thét. Nếu thực sự có một đứa trẻ trong mỗi người chúng ta khao khát được thả tự do, thì Harold đang thể hiện mặt tối trong suy nghĩ hạnh phúc đó. Ông ta là một nhân vật đặc trưng dễ nổi cơn thịnh nộ, một người trưởng thành hiện thân của một đứa trẻ chập chững biết đi đang trong giai đoạn biết chống đối người lớn. Chỉ biết làm ầm lên. Ầm ĩ hơn nữa.

Thái độ cư xử điển hình

Gào thét, mất hết lý trí và hết sức hiếu động, nhảy nhót xung quanh và xâm phạm vào không gian riêng tư của người khác.

Cách thức làm việc với Harold

- *Để cho ông ấy trút giận*. Harold có rất nhiều cảm xúc bị kìm nén. Hãy để cho ông ấy xả bớt chúng ra. Hãy thể hiện cho Harold thấy bạn chấp nhận những cảm nhận của ông ấy, cho dù bạn có tán thành với những cảm nhận đó hay không, với một phát biểu chung chung như: "Tôi có thể hiểu ông đang khó chịu," hay "Tôi không trách cứ gì về cơn giận dữ của ông."

- *Hãy để ông ta ra hậu trường trút giận*. Một không gian công cộng không phải địa điểm lý tưởng để Harold nổi giận đùng đùng. Hãy dẫn ông ấy đến một nơi kín đáo hơn như phòng họp hay văn phòng riêng. Tuy nhiên, Harold có thể sẽ kháng cự lại với suy nghĩ ông ta có thể sẽ đạt được điều mình muốn nếu cơn thịnh nộ của ông ta diễn ra trước mặt các khách hàng khác.

- *Hãy nhận lấy trách nhiệm giải quyết vấn đề*. Sau khi Harold bình tĩnh lại, hãy tìm ra đâu là rắc rối thực sự. Hãy cho ông ấy biết bạn muốn và sẽ làm bất kỳ điều gì để tháo gỡ vấn đề đó.

Dick, tên độc tài

Dick thường xuất hiện với những mệnh lệnh đi kèm với hướng dẫn thực hiện. Ông ta đưa ra những tối hậu thư, đặt ra những thời hạn thực hiện tùy tiện và nói với mọi người chính xác họ cần tiến hành công việc như thế nào - xét cho cùng, ông ấy "từng làm việc trong lĩnh vực kinh doanh." Và khi kế hoạch của ông ta không tiến hành được? Đó là lỗi của công ty bạn, dĩ nhiên là thế rồi. Khá hơn nữa, đó là lỗi của bạn.

Thái độ cư xử điển hình

Xuất hiện với vô số bản sao các hướng dẫn hay mệnh lệnh được viết ra, khăng khăng yêu cầu tiến hành mọi việc theo cách của ông ta, và nghi ngờ có sự phá hoại ngầm nếu mọi việc không diễn ra theo ý mình.

Cách thức làm việc với Dick

- *Phá vỡ trò chơi của ông ta*. Dick tin rằng để có được dịch vụ tương xứng từ một tổ chức cần phải trải qua chiến tranh và quyết định tấn công bất ngờ trước. Nếu bạn đối xử với ông ta như thể ông ấy hoàn toàn bình thường và nói: "Tôi rất vui mừng được lo vụ đó cho ông," bạn đã phá vỡ cuộc chơi của ông ấy. Không gì phù hợp với trường hợp của Dick hơn là việc hứa hẹn sẽ nhanh chóng đáp ứng đầy đủ và chính xác yêu cầu của ông ta.

- *Hãy bám chắc lấy trò chơi của bạn*. Khi không thể phá vỡ trò chơi của Dick hay không thể thay đổi các quy tắc, bạn vẫn có thể chơi với một niềm tin chính đáng. Hãy nhấn mạnh vào mặt tích cực bằng cách nhắc lại những việc bạn có thể làm cho ông ấy.

Freda tham lam vô độ

Một cô gái vật chất trong một thế giới vật chất, cô ấy muốn giá trị của đồng đô-la của cô ấy - cũng như của bạn, của tôi và của bất cứ ai khác cô ấy có thể tóm được. Cô ấy không tạo ra một trò chơi để có thêm nhiều hơn cho số tiền của mình - đối với cô, đó là một cuộc chiến.

Thái độ cư xử điển hình

Muốn có một thứ gì đó mà không mất gì hết - hay thậm chí tuyệt hơn nữa - được hai thứ mà không mất gì cả, mang trả lại một món gì đó khi nó đã tã, hư hỏng, hoặc bắt đầu khiến cô ấy chán ngấy, la hét dọa kiện cáo hay vu khống bạn nếu bị cho là đang cố lợi dụng hoàn cảnh.

Cách làm việc với Freda

- *Đối xử với Freda với tác phong lịch sự và tôn trọng mà bạn* vẫn thường làm với các khách hàng khác. Bạn có thể thể hiện sự lịch thiệp và sự khác biệt mà không cần bỏ mặc cửa hàng.

- *Tìm ra một câu trả lời hợp lý với lời than vãn của Freda (công bằng trong suy nghĩ của cả bạn và cô ấy).*

- *Bạn không cần phải nhượng bộ trước yêu cầu của Freda*. Tuy nhiên, nhân nhượng có lẽ sẽ dễ dàng hơn so với việc phải lẩn tránh tình cảnh cô ấy chắc chắn sẽ gây ra cho các khách hàng khác.

Hãy tìm kiếm các món quà - những thứ mà mỗi cuộc gặp gỡ khó chịu có thể dạy cho bạn cách ứng phó với thái độ cư xử xấu của con người.

— REBECCA MORGAN
NHÓM NGHIÊN CỨU NGẮN NGÀY CỦA MORGAN.

V

HÃY CHĂM SÓC CHÍNH BẠN ĐỂ ĐÁP ỨNG DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG HOÀN HẢO

Mình và dịch vụ của mình là một.

Mình và dịch vụ của mình là một.

Chúng ta chủ yếu tập trung sự chú ý của mình vào khách hàng. Nhưng còn có một người chơi quan trọng trong trò chơi dịch vụ này: Chính BẠN! Một người chuyên cung cấp dịch vụ khôn ngoan biết rõ tự chăm sóc, quan tâm đến bản thân cũng quan trọng không kém so với việc quan tâm đến những trải nghiệm của khách hàng.

Cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo không nên trở thành một cuộc tìm kiếm bất khả thi - hay một cuộc thử thách khả năng chịu đựng nỗi đau đớn sợ hãi của một cá nhân. Giống như một vận động viên điền kinh luyện tập đều đặn, hay một nhạc công chỉnh lại nhạc cụ, bạn cũng cần phát triển, đánh giá, bắt nhịp trên mỗi bước đi và chăm sóc đến bản thân cũng như thể hiện bên ngoài của mình. Điều đó muốn nói đến công việc, nhưng cũng muốn nhắc đến chuyện ăn mừng khi bạn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Không thể tránh được chuyện bạn nghĩ về bản thân mình và công việc bạn đang làm như thế nào - dù bạn yêu thích nó hay đang bị nó đè bẹp - sẽ phản ánh chất lượng công việc của bạn. Mỗi người tham gia thực hiện công việc đó đều xứng đáng được khen thưởng bằng một dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

34

LÀM CHỦ NGHỆ THUẬT GIỮ BÌNH TĨNH

Mỗi dấu hiệu căng thẳng đều hàm chứa liên kết giữa trí não và cơ thể: Những cảm xúc, suy nghĩ, và nhận thức của chúng ta đóng vai trò nào trong cách thức cơ thể chúng ta trải nghiệm và đáp ứng lại trong những tình huống căng thẳng.

– TIẾN SĨ FRANCES MERITT STERN
CHỦ TỊCH, VIỆN NGHIÊN CỨU Ý THỨC HÀNH VI –

Bạn chẳng giúp ích được cho ai khi rơi vào trạng thái căng thẳng, chịu nhiều sức ép, lẩn thẩn do làm việc quá nhiều, lo lắng, rầu rĩ, hay gây gổ, cau có đáng ghét, và vẫn đang chờ cơ hội làm công việc lớn lao. Những đòi hỏi liên quan đến các biểu hiện cảm xúc như một phần của công việc trong dịch vụ hiện đại thực tế có thể khiến bạn kiệt sức hơn cả khi phải nâng những kiện hàng hay đổ bê tông. Tất cả những phần tốt đẹp tạo dựng nên từ công việc của bạn sẽ chẳng bao giờ đáp ứng đủ nếu bạn không biết học lấy cách đối phó và phản công lại stress.

Tại các công viên giải trí theo chủ đề từ Disneyland và Walt Disney World cho đến Knott's Berry Farm, Universal Studios và Six Flags, những người trực tiếp phục vụ khách hàng được giảng dạy các khái niệm như đứng trên sân khấu và rời khỏi sân khấu.

- Đứng trên sân khấu đồng nghĩa với bất cứ địa điểm nào khách hàng có thể nhìn hay nghe thấy bạn.

- Rời khỏi sân khấu chỉ mọi địa điểm khác, tránh xa một cách an toàn khỏi ánh mắt của công chúng.

Một nhân viên cảm thấy bị stress quá mức có thể đề nghị người giám sát cấp trên tạm thời tiếp quản việc vận hành guồng quay, quầy bán đồ ăn nhẹ, hay cây chổi dọn vệ sinh, như vậy họ có thể trở lại với chính mình. Khi đã rời khỏi sân khấu, họ có thể phát tiết những cảm xúc của mình ra ngoài, đối mặt với chúng, xong xuôi họ lại lấy lại khuôn mặt của mình trong trò chơi, và quay lại với công việc mà không phải lo lắng đến nguy cơ khiến cho khách hàng kế tiếp phải trải qua cảm giác như bị tra tấn.

Bạn, người quản lý của bạn và tổ chức của bạn cần phải phối hợp với nhau để chế ngự môi trường nơi bạn làm việc. Nhưng chỉ mình bạn mới có thể quyết định được cách thức phản ứng lại trong mỗi cuộc đấu trí trong dịch vụ bạn được giao phó. Bạn sẽ đương đầu với điều đó như thế nào? Có rất nhiều xảo thuật để giảm stress, cho dù ở trong căn phòng nhỏ của bạn hay ngay tại nơi bán hàng. Hãy tìm ra những cách phù hợp với bạn nhất và luyện tập chúng hàng ngày. Sau đây là mười cách để bạn bắt đầu làm quen.

Mười cách để giảm stress

1. *Hít thở.* Hít thở sâu là một trong những phương pháp giải tỏa stress cổ điển nhất, và cũng là một trong những cách hiệu quả nhất. Stress có thể khiến cho sự cân bằng bình thường giữa oxy và cacbon dioxit trong phổi của bạn bị rối loạn. Hít thở sâu giúp điều chỉnh lại tình trạng mất cân đối đó và có thể giúp bạn kiểm soát được những ý nghĩ hoang mang. Hãy hít một hơi thật dài qua đường mũi - nín hơi trong vòng bảy giây (không hơn) - rồi thở ra từ từ qua đường miệng. Hãy làm như vậy từ ba đến sáu lần.

2. *Mỉm cười.* Bạn tự tạo ra tâm trạng của mình, và tâm trạng đó có thể khiến bạn bị stress hay khiến bạn cảm thấy thư thái. Mỉm cười thật sự dễ lan truyền. Khi bạn trông thấy một khách hàng trông có vẻ hơi rầu rĩ, hãy nhìn vào mắt người đó và nở một trong những nụ cười tươi đẹp và rạng rỡ nhất của bạn. Có đến chín mươi chín trong số một trăm lần, bạn sẽ nhận được một nụ cười đáp lại.

3. *Cười thành tiếng.* Duy trì tính hài hước là cách bạn tự bảo vệ tốt nhất để chống lại stress. Nhà tâm lý học chuyên về stress, Frances Meritt Stern, kể về trường hợp một khách hàng khó tính mà bà đã phải tiếp chuyện trong nhiều năm. "Tên hề đó cứ cố dồn tôi vào chân tường!" bà thường than thở như vậy. Một ngày kia, bà bắt đầu hình dung về ông khách với một bộ mặt trắng nhợt hoàn toàn, một đôi giày mềm lạch bạch cùng với một nụ cười rộng hoác, có phần ngớ ngẩn. Với bức tranh đánh trúng vào tâm lý hài hước của mình, bà đã có thể chế ngự được hành động phản ứng trước cơn stress và tập trung vào công việc của mình.

4. *Trút hết ra.* Nếu cứ cố giữ mãi cơn giận dữ và bực bội trong lòng thì chắc chắn bạn sẽ phải bộc lộ chúng ra ngoài. Thay vào đó, hãy tự chọn lựa một thời điểm cho bản thân và hãy nghĩ tới một khách hàng cực kỳ căng thẳng tiếp theo - và giữ đúng

cuộc hẹn. Sự căng thẳng không tự ý thức được sẽ ăn tươi nuốt sống bạn, nhưng nó cũng có thể hữu ích khi giúp trì hoãn những phản ứng của bạn trước những sự kiện do cơn stress gây ra. Nó giúp bạn giữ được kiểm soát.

LỜI KHUYÊN:Để tận dụng thêm giá trị của kỹ xảo này, đại diện dịch vụ Amy Gruber duy trì nhật ký về stress ghi lại những khách hàng và những tình huống đáng bực bội nhất của cô ấy. Ghi nhận thêm một mục vào cuốn nhật ký giúp cô bình tâm lại, và sau nhiều năm, cuốn nhật ký đó đã trở thành cuốn sách chỉ dẫn giúp cô đối phó với cơn stress của mình.

5. *Hãy nghỉ ngơi một phút*. John Rondell, một nhân viên tư vấn bán hàng, tưởng tượng ra hình ảnh sống động về bản thân khi đang ngụp lặn tại một bãi biển tuyệt đẹp với bờ cát trắng ở Caribbean. Anh đã mơ tưởng về cảnh đó cho đến khi có thể tận hưởng cảm giác như thể đang ở đó thật và không còn ý thức về thời gian và địa điểm, cho dù những chuyến đi của anh chỉ kéo dài một hay hai phút. Giờ đây, anh có thể quay lại với "địa điểm ưa thích" của mình trong khi đang tiếp nhận một cuộc gọi căng thẳng hay trước khi nói chuyện với một khách hàng có thể gây nhiều áp lực.

6. *Thư giãn*. Chúng ta thường có xu hướng làm căng cơ bắp bằng cách xiết chặt chúng. Thay vào đó, hãy thử cách làm tương tự: làm căng và thư giãn các cơ hay nhóm cơ cụ thể. Hãy vươn vai, sau đó thả lỏng. Thít chặt các cơ vùng bụng rồi thả lỏng ra. Đẩy hai lòng bàn tay đối diện nhau, sau đó thả lỏng cánh tay của bạn. Một số người đã quá thành thạo với cách làm này, họ thậm chí có thể thực hiện các bài thể dục ngay trước mặt khách hàng.

Tiếp tục đi. Tôi đang trong tâm trạng bình tĩnh.

Tiếp tục đi. Tôi đang trong tâm trạng bình tĩnh.

7. *Tập các bài thể dục nhịp điệu ngay tại chỗ*. Thể dục là một yếu tố sống còn trong một cuộc sống luôn bị stress chế ngự. Hãy thử hai cách "tập tại bàn" sau đây:

- Trong khi vẫn ngồi nguyên tại bàn làm việc, hãy nâng bàn chân của bạn lên cho đến khi hai chân gần như song song với sàn nhà. Giữ chân ở tư thế đó, sau đó hạ chân xuống. Làm như vậy năm lần.

- Quay đầu của bạn ra phía trước và từ bên này sang bên kia (nhưng không ngả ra phía sau - làm thế sẽ làm căng cơ quá mức thay vì duỗi cơ). Xoay hai vai của bạn ra phía trước, sau đó nâng lên và quay về phía sau. Cách này sẽ mang lại cảm giác đặc biệt dễ chịu sau khi bạn phải ngồi hay đứng một chỗ khá lâu.

8. *Tổ chức*. Hoạt động tổ chức đem lại cho bạn cảm giác được kiểm soát và làm giảm mức độ stress của bạn. "Tôi sắp xếp lại những thứ trên mặt bàn mỗi khi tôi phải chờ điện thoại," Eric Johnson, một người đại diện dịch vụ khách hàng, đã tâm sự như vậy. "Trước khi tôi rời khỏi bàn làm việc vào cuối ngày, tôi chắc chắn mọi thứ đã được dọn dẹp, và tôi đã có danh sách những việc ưu tiên cần làm trước trong ngày hôm sau."

9. *Trò chuyện tích cực*. Hãy trút bỏ nỗi giận dữ và bực bội của bạn theo những cách tích cực. Chia sẻ những cuộc gặp gỡ khách hàng với các đồng nghiệp có thể giúp bạn tìm thấy sự hài hước trong tình huống đó và thu được những ý tưởng mới để ứng phó với những tình huống tương tự. Tuy nhiên, những lần chuyện trò tiêu cực nhằm đều đặn xào xáo lại những chuyện cũ chỉ càng gợi lại và củng cố thêm chứ không hề làm giảm bớt tình trạng stress của bạn.

10. *Hãy nghỉ ngơi thoải mái*. Hãy biến thời gian nghỉ giữa giờ thông thường của bạn thành những quãng nghỉ ngơi xả stress. Thử cân nhắc chuyện bước chân ra ngoài, đọc một chương trong cuốn sách yêu thích, hay chỉ đơn giản ngồi xuống và nhắm mắt lại trong vài phút. Hãy mang vài món đồ ăn vặt cùng với đồ uống có lợi cho sức khỏe đến chỗ làm để thay cho cà phê và bánh rán vòng như thường lệ.

Nói cách khác: Bạn chỉ có thể phục vụ tốt như những gì bạn cảm thấy. Bạn cần phải chăm sóc đến bản thân. Và bạn là người duy nhất có thể thực hiện điều đó.

Khi khách hàng của bạn cảm thấy lo lắng nhất, bạn cần duy trì được trạng thái tốt nhất của mình - có năng lực nhất, tự tin nhất, bình tĩnh nhất và kiểm soát được bản thân.

—CHIP R. BELL

35

DUY TRÌ TÍNH CHUYÊN NGHIỆP

Mỗi công việc là một bức chân dung tự họa của người thực hiện nó.
Hãy tự viết về công việc của bạn với những điều tuyệt vời.

— THEO POSTER QUẢNG CÁO
CỦA MỘT CỬA HÀNG SỬA CHỮA Ô TÔ —

Ngày nay, thật hoàn toàn bình thường khi nghe thấy các nhà điều hành và quản lý tuyên bố: "Khách hàng là những người bạn tốt nhất của chúng ta." Những người chuyên cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo biết một điều, với tất cả những điều bỡn cợt nhẹ nhàng và sự phô trương cá nhân ầm ĩ đó, có một điểm khác biệt quan trọng giữa việc tỏ ra thân thiện và có một tình bạn thật sự.

Một giao dịch thân thiện là mục đích rõ ràng và dễ hiểu trong bất kỳ hoạt động nào - khi đối xử với khách hàng một cách nhã nhặn, chú tâm và chuyên nghiệp, bắt chước "lối cư xử trong giao tiếp" mà chúng ta thể hiện với một người bạn thân.

Tuy nhiên, *một tình bạn* là một mối quan hệ bắt đầu và tiếp diễn ngoài vòng công việc chúng ta làm và liên quan đến những cam kết cá nhân vượt xa khỏi phạm vi các giao tiếp qua lại thông thường giữa khách hàng và người phục vụ.

Điều đó liệu cũng có nghĩa là các khách hàng không bao giờ nên là những người bạn, hay bạn bè thì không nên trở thành khách hàng của nhau? Tất nhiên không phải vậy. Tất cả chúng ta đều hy vọng những người bạn sẽ lựa chọn thực hiện công việc với mình, và điều này cũng không phải chuyện hiếm - giống như một lời khen ngợi điển hình - khi những quan hệ kinh doanh phát triển thành quan hệ bạn bè thú vị.

Nếu như những lá thư gửi đến mục tư vấn có thể tin tưởng được, thì dường như một số phần trăm đáng kể trong những mối quan hệ lãng mạn ngày nay đã phát triển từ những cuộc gặp giữa người cung cấp dịch vụ và khách hàng. Đó là kết quả của mối quan hệ vẫn được duy trì bên ngoài công việc.

Quan tâm đến công việc

Trong công việc, khách hàng của bạn trước tiên và trên hết chính là khách hàng. Họ tìm đến bạn không phải để nói chuyện phiếm hay tìm kiếm tình đồng đội, mà bởi họ đang cố gắng lấy được thứ họ cần thông qua công việc bạn thực hiện. Khách hàng cần đến sự trợ giúp của bạn với tư cách một người chuyên cung cấp dịch vụ, cho dù công việc đó là ghi hóa đơn bán hàng, cắt một kiểu tóc mới, hay vận chuyển năm trăm pounds keo dán công nghiệp. Họ không ở đó để tìm kiếm một người bạn mới.

LỜI KHUYÊN:Bạn sẽ giúp đỡ được khách hàng nhiều nhất khi vừa giữ được tính chuyên nghiệp vừa thể hiện được một chút quan tâm cá nhân. Nhưng điều đó cũng có nghĩa bạn không được lẫn lộn giữa tình bạn ngoài công việc với các giao dịch chuyên môn thân thiện trong công việc.

Một điều đáng ghi nhận, tình bạn có thể sẽ phải hứng chịu một vài rạn nứt khi công việc xen vào giữa. Bạn bè của bạn có cảm thấy đủ an toàn với tình bạn để đối diện với nguy cơ làm bạn không hài lòng nếu dịch vụ kinh doanh thân thiện của bạn không đáp ứng được họ? Thậm chí những người bạn thân quen biết đã lâu cũng có thể cảm thấy bất tiện khi phải thành thật với bạn trong mối quan hệ công việc dường như thiên về một tình bạn hơn là một quan hệ đối tác chuyên môn. Họ có thể sẽ giữ kẽ khi đưa ra phản hồi hay kìm lại những phàn nàn của mình, và cuối cùng, thậm chí họ có thể sẽ thực hiện giao dịch đó ở nơi khác, còn hơn gây ra cảm giác đau lòng khi phải nói cho bạn biết sự không hài lòng của họ.

Những biểu hiện bề ngoài cũng gây tác động đối với các khách hàng không biết gì về bạn cũng như đối với những người quản lý cấp trên và các đồng nghiệp đã biết rõ bạn.

- Người đứng xếp hàng tiếp theo có thể cảm thấy cực kỳ khó chịu với những câu chuyện phiếm riêng tư và những bằng chứng rõ ràng khác về một mối quan hệ không liên quan đến họ. Mặc dù có thể họ không phải chờ đợi lâu hơn chút nào so với bình thường, việc chờ đợi khi đó sẽ vẫn có "cảm giác" lâu hơn so với bình thường đối với họ nếu nghĩ rằng bạn có thể thực hiện các yêu cầu nhanh chóng hơn bằng cách bỏ qua mấy thứ xuất hiện trước mắt họ như mấy chuyện vớ vẩn chướng tai gai mắt.

- Đồng nghiệp hay người quản lý của bạn cũng có thể có những phản ứng tương tự nếu họ nghĩ bạn đang có những cách cư xử thiếu công bằng hay ưu ái hơn cho một khách hàng cá biệt, nhất là khi lại có vài khách hàng khác ở gần đó đang chờ đợi và quan

sát bạn.

Hãy ghi nhớ một thời điểm quyết định đối với bạn và công việc kinh doanh của bạn, bao gồm bất kỳ lúc nào khách hàng của bạn có cơ hội để quan sát những hành động của bạn và đưa ra đánh giá chất lượng của việc làm đó. Quy tắc chỉ dẫn hữu hiệu nhất chính là "giữ lấy tính chuyên nghiệp" trong mọi thời điểm.

Yếu tố liên quan có thể thay đổi

Sự khác biệt giữa thân thiện và tình bạn với sự khác biệt giữa đồng cảm và thương cảm có liên quan đến nhau. Khi bạn bè của bạn đau khổ hay vui sướng, bạn cùng chia sẻ những cảm xúc đó với họ. Trong hoàn cảnh đó, sự thương cảm là một phần trong tình bạn. Khi những người bạn gặp khó khăn, bạn thậm chí còn có thể đưa ra lời khuyên. Nhưng bạn không có nghĩa vụ phải khắc phục mọi thứ cho họ.

Khi khách hàng bối rối, họ cũng trông chờ được bạn chăm sóc. Nhưng họ cũng trông đợi bạn sẽ làm một vài việc gì khác không liên quan đến quan hệ cá nhân: khắc phục những vấn đề họ gặp phải, làm mọi việc trở lại đúng hướng. Thể hiện sự đồng cảm như một phần trong sự thân thiện là cách tốt nhất để tôn trọng sự khác biệt giữa đạo đức cá nhân và đạo đức nghề nghiệp.

Chúng tôi đã tiến hành một cuộc bầu chọn không chính thức về những người chuyên cung cấp dịch vụ và khách hàng, đặt ra câu hỏi: "Làm thế nào bạn có thể nói rằng một nhà cung cấp dịch vụ đó thật chuyên nghiệp?" Bảng 35-1 tiết lộ những câu trả lời được đưa ra nhiều nhất.

Do hành vi điều khiển thiếu mẫu mực,tôi yêu cầu anh hoàn trả lại chiếc mũ và bộ tai nghe có gắn bộ đàm.

Do hành vi điều khiển thiếu mẫu mực,tôi yêu cầu anh hoàn trả lại chiếc mũ và bộ tai nghe có gắn bộ đàm.

Bảng 3.5

Chuyên nghiệp	Không chuyên nghiệp
- Trông có vẻ phù hợp với hoàn cảnh; ăn mặc gọn gàng trang nhã.	-Phớt lờ bạn; thường thích thú với cuộc gọi cá nhân hay nói chuyện phiếm với một người bạn hơn.
- Một người giao tiếp đầy tự tin; không hay nói "ừm, ờ," hoặc nói câu "Tôi không biết" mà không hề cố gắng tìm cho ra.	-Hay thở dài; đảo mắt liên tục.
- Mỉm cười; trông có vẻ tha thiết muốn giúp đỡ.	Nhai kẹo cao su hay ăn gì đó trong khi nói chuyện với bạn.

Bạn là ai và bạn làm gì

Một mối quan hệ cá nhân khác thường bị những người cung cấp dịch vụ bỏ qua khi họ tập trung thực hiện công việc hoàn hảo nhất trong khả năng của mình; mối quan hệ giữa bạn và những người thân thiết nhất của bạn - gia đình và những người bạn yêu thương. Trong suốt những ngày tháng kinh doanh, bạn sẽ gặt hái được rất nhiều kinh nghiệm cũng như nhiều cuộc gặp gỡ - cùng vô số câu trả lời cho một câu hỏi vô tư: "Ngày hôm nay thế nào, anh yêu?" Trong khi những câu chuyện bạn chia sẻ có thể giúp cho gia đình bạn hiểu được tại sao bạn lại quan tâm đến công việc mình làm đến vậy, cũng thật không công bằng khi làm họ thêm nặng gánh với những trăn trở về công việc chuyên môn của bạn, cũng thật thiếu chuyên nghiệp khi xâm phạm đến lòng tin cậy/ sự tín nhiệm của khách hàng của bạn.

LỜI KHUYÊN: Hãy vạch ra một ranh giới rõ ràng giữa việc bạn là ai và bạn làm gì - bạn là ai khi trở về nhà vào cuối ngày làm việc, bạn để lại gì ở nơi làm việc.

Dịch vụ tốt không phải là mỉm cười với khách hàng, mà phải khiến cho khách hàng mỉm cười với bạn.

—TIẾN SĨ BARRIE HOPSON VÀ MIKE SCALLY

NGUYÊN TẮC ĐỂ NÂNG CAO NĂNG LỰC: LUÔN LUÔN HỌC HỎI

Bạn không bao giờ được nghỉ ngơi; bạn phải ghi nhớ mọi điều bạn thấy.

— HOLLY STIEL, NHÂN VIÊN PHỤC VỤ TẠI QUẦY LỄ TÂN, KHÁCH SẠN HYATT, SAN FRANCISCO —

Bạn đã nhìn thấy những thứ đó. Thậm chí có lẽ bạn đã từng mang một cái như thế. Bạn biết những tấm thẻ nhỏ đề chữ Thực tập sinh. Những thứ như muốn tuyên bố với cả thế giới: “Hãy kiên nhẫn, tôi vẫn đang học hỏi.”

Chúng ta thường nghĩ đến những thực tập sinh như những người trẻ tuổi, khao khát học hỏi, có rất nhiều câu hỏi - và như những người không thể chờ đợi để được tháo tấm biển Thực tập sinh và cuối cùng đã biết tất cả mọi điều. Nhưng mang lại dịch vụ khách hàng hoàn hảo lại đồng nghĩa với việc phải chuẩn bị tâm lý học hỏi suốt đời. Học hỏi về công việc của bạn không dừng lại khi bạn trao trả tấm biển Thực tập sinh. Thực ra, đó chỉ là sự khởi đầu. Giống như các vận động viên điền kinh chuyên nghiệp, những người làm công việc dịch vụ khách hàng xuất sắc nhất luôn luôn rèn luyện, luôn tìm kiếm những cách thức để nâng cao chất lượng khi thực hiện công việc của họ, luôn mài dũa cho dịch vụ của họ thêm sắc sảo.

Bạn cần phải biết điều gì? Hãy suy nghĩ đến chuyện học hỏi suốt đời như một chương trình đào tạo về dịch vụ khách hàng của cá nhân bạn. Cũng giống như bất cứ một hình thức đào tạo xen kẽ hiệu quả nào, chương trình phù hợp với bạn nên bao gồm một vài lĩnh vực có liên quan với nhau. Năm yếu tố cơ bản bao gồm: các kỹ năng chuyên môn, các kỹ năng giữa con người với nhau, những hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ, hiểu biết về khách hàng, các kỹ năng cá nhân. Tất cả sẽ trở nên hết sức thiết yếu đối với thành công của bạn.

Hãy sử dụng những câu hỏi dưới đây để kiểm tra những điểm mạnh và điểm yếu của bạn. Bạn có thể giữ bí mật những câu trả lời của mình, vì vậy, đừng sợ bị ai đó chỉ trích. Đồng thời, biết tận hưởng thành quả vì những điều tuyệt vời và đúng đắn mà bạn đã thực hiện cũng quan trọng không kém.

Các kỹ năng chuyên môn/ hệ thống	**Không**	**Có**
1. Tôi có các kỹ năng và được đào tạo cách sử dụng công nghệ điện thoại và truyền thông của chúng tôi.	□	□
2. Tôi có các kỹ năng và được đào tạo cách sử dụng máy tính và các công nghệ khác trong công việc của tôi.	□	□
3. Tôi biết cách làm thế nào để sử dụng các hệ thống và thủ tục trong tổ chức để phục vụ các khách hàng của tôi.	□	□
4. Khi cần sự hỗ trợ bằng cách sử dụng công nghệ hay các hệ thống của chúng tôi, tôi tìm kiếm điều đó một cách đúng lúc và thành thạo.	□	□
5. Tôi hiểu và có thể hoàn thiện các giấy tờ cần thiết từ phía các khách hàng của tôi, cũng như về phần tôi.	□	□

Các kỹ năng giữa con người với nhau	**Không**	**Có**
1. Tôi biết cách ứng xử và thái độ khiến cho khách hàng phải nói: “Anh thực sự khiến tôi phải ngạc nhiên đấy!”	□	□
2. Tôi có thể sử dụng nhiều kỹ xảo cụ thể để xoa dịu các khách hàng đang giận dữ hay bực bội.	□	□
3. Tôi có thể đồng cảm với quan điểm của khách hàng.	□	□
4. Tôi hiểu thấu đáo phong cách của bản thân và biết cách làm thế nào để thích ứng với phong cách làm việc của những người khác.	□	□
5. Tôi gây dựng nên cảm giác có tinh thần hợp tác với các khách hàng và đồng nghiệp.	□	□

Hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ	**Không**	**Có**
1. Tôi có thể giải thích các sản phẩm và dịch vụ trong lĩnh vực của tôi đã đóng góp như thế nào vào thành công chung của tổ chức.	□	□
2. Tôi có thể so sánh các sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi với những sản phẩm và dịch vụ do các đối thủ cạnh tranh đưa ra.	□	□
3. Tôi có những thông tin cần thiết về sản phẩm và dịch vụ mới hoặc những sản phẩm và dịch vụ được lên kế hoạch để tặng cho khách hàng.	□	□
4. Tôi biết các thuật ngữ và tiếng lóng chuyên ngành, nhưng tôi có thể giải thích chúng bằng “ngôn ngữ dễ hiểu”.	□	□

5. Tôi biết những câu hỏi hay được đặt ra nhất, cũng như các câu trả lời.	□	□

Hiểu biết về khách hàng	Không	Có
1. Tôi biết khách hàng phàn nàn về vấn đề gì, cũng như họ khen ngợi chúng tôi về mặt nào.	□	□
2. Tôi biết tại sao khách hàng lại lựa chọn chúng tôi chứ không phải đối thủ cạnh tranh của chúng tôi.	□	□
3. Tôi biết rõ "đặc điểm" của năm khách hàng/ nhóm khách hàng quan trọng nhất của mình.	□	□
4. Tôi biết dịch vụ của mình có tác động như thế nào đến cách thức khách hàng xếp loại chúng tôi trên thang chất lượng.	□	□
5. Tôi vẫn tiếp tục tìm kiếm những cách thức mới để cung cấp "dịch vụ khách hàng hoàn hảo."	□	□

Các kỹ năng cá nhân	Không	Có
1. Tôi phản hồi tích cực với stress trong công việc.	□	□
2. Tôi tìm thấy những thách thức và hiểu biết sâu sắc mới, ngay cả khi thực hiện "cùng một công việc quá quen thuộc" cho các khách hàng.	□	□
3. Tôi biết cách tổ chức và có trật tự ưu tiên, nhờ đó tôi có thể thực hiện những việc đúng đắn theo đúng trật tự.	□	□
4. Khi phải đối diện với sự bực bội hay tức giận của khách hàng, tôi không gánh chịu chúng với tư cách cá nhân.	□	□
5. Công việc tôi làm hiện giờ cung cấp một bước quan trọng để hướng tới các mục tiêu lâu dài của tôi.	□	□

Học hỏi một cách có hệ thống

Hãy duy trì một "nhật ký học tập", một cuốn sổ tay hay một tập giấy luôn trong tầm tay bạn, trong đó ghi lại những câu hỏi cùng những câu trả lời có thể sẽ giúp bạn xác định tốt hơn mục đích học tập của mình và nâng cao khả năng thực hiện dịch vụ của bạn. Hãy sắp xếp các nỗ lực của bạn: Bạn không thể học mọi thứ trong cùng một lúc, vì vậy đừng cố gắng. Hãy tập trung vào chương trình học tập suốt đời của bạn với một lĩnh vực trong mỗi thời điểm.

Đặt bản thân bạn vào guồng đào tạo

Sử dụng các phần để trống dưới đây hay nhật ký học tập của bạn để liệt kê năm hiểu biết hay kỹ năng bạn muốn cải thiện hoặc bổ sung thêm vào ngân hàng tài năng của bạn.

XÂY DỰNG NGÂN HÀNG TÀI NĂNG CỦA BẠN
1. ....
....
....
2. ....
....
....
3. ....
....
....
4. ....
....
....
5..
....
....
....

Trong phần để trống dưới đây, hãy xác định hai điều bạn có thể thực hiện ngay bây giờ, mà không cần sự cho phép hay phải đầu tư một số tiền lớn, để nâng cao các kỹ năng trên. Ví dụ, bạn có thể muốn hỏi một đồng nghiệp xem làm thế nào mà cô ấy có thể giữ bình tĩnh trong khi các khách hàng đang tức giận đỏ mặt tía tai. Hoặc bạn có thể đề nghị được tham dự cuộc họp lần tới tại Hội Những người chuyên kinh doanh tiêu dùng (Society of Consumer Affairs Professionals - SOCAP), Alexandria, Virginia, Hội liên hiệp Dịch vụ Khách hàng Quốc tế (International Customer Service Association - ICSA), Chicago, Illinois, hay Phòng Thương mại để nghe các diễn giả trình bày về các kỹ năng trong dịch vụ khách hàng.

HAI ĐIỀU TÔI CÓ THỂ THỰC HIỆN NGAY BÂY GIỜ
1. ....
....
....
2. ....

Bây giờ, hãy xác định hai điều đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn từ phía bạn cũng như sự hợp tác của những người khác. Ví dụ, bạn có thể muốn ghi danh vào một trường trong khu vực để đạt được một bằng cấp nào đó. Hoặc bạn cũng có thể muốn gặp gỡ người quản lý của mình để tìm ra cách làm thế nào để bạn có thể trở thành một chuyên gia trong nội bộ tổ chức về các hệ thống máy tính trong lĩnh vực của bạn.

HAI ĐIỀU ĐỂ KHẢO SÁT/ THÁM HIỂM/ THĂM DÒ TRONG TƯƠNG LAI
1. ....
....
....
2. ....

Bất cứ ai ngừng học hỏi đều trở nên già cỗi, cho dù ở tuổi hai mươi hay đã tám mươi tuổi. Bất cứ ai không ngừng học hỏi vẫn mãi trẻ trung. Điều tuyệt vời nhất trong cuộc sống chính là giữ cho trí tuệ của bạn luôn tươi trẻ.

– HENRY FORD

37

ĂN MỪNG

Ngày hôm nay, bạn xứng đáng được nghỉ giải lao!

— KHẨU HIỆU CỦA MC DONALD —

Đó là sự thật. Hôm nay, bạn xứng đáng được giải lao - cũng như trong mọi ngày! Điều quan trọng là có thời gian ra ngoài để ăn mừng thành công của bạn. Hãy đối xử tốt với bản thân, vì bạn đã thực hiện một công việc đáng khâm phục. Không ai khác có thể chúc mừng nhiệt tình như bạn có thể, bởi vì không ai khác hiểu rõ bạn đã làm tốt đến mức nào.

Nếu bạn đã từng bỏ ra từ một hay mười giờ đồng hồ để than phiền về những khách hàng đáng ngán hay những vấn đề không thể giải quyết được - và người chưa từng làm thế - hãy nhớ đến quy tắc của FCC (Federal Communications Commission - Ủy ban Truyền thông Liên bang) về thời gian cân đối. Hãy bỏ ra khoảng thời gian thích hợp, hay tốt hơn nữa, bỏ ra thêm nhiều thời gian hơn, để hâm nóng lại những thành công của bạn. Hãy đi ra ngoài cùng với đồng nghiệp và chúc mừng lẫn nhau vì đã sống sót và phát triển trong công việc các bạn đang làm. Không có lý do gì để hạ thấp những kỹ năng và thành quả của bạn. Thừa nhận những thành công ngày hôm nay của bạn sẽ giúp thúc đẩy bạn trở lại với công việc vào ngày mai.

Học cách chúc mừng

Một số người ngay từ khi sinh ra đã biết làm thế nào để tặng cho bản thân họ và cho những người xung quanh những cái vỗ vai khi hoàn thành tốt công việc. Đối với hầu hết chúng ta, tự chúc mừng bản thân thật không dễ dàng. Chúng ta trở nên quá ngượng ngùng khi người khác bắt đầu hát mừng những lời ca ngợi chúng ta, chúng ta thậm chí không thể nghĩ đến chuyện tham gia với một hay hai khúc ca của chính mình. Đó là một thái độ mà những người cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo có thể - và cũng nên - học cách bỏ lại phía sau. Hãy trao cho bản thân bạn quyền được phép tỏ ra xuất sắc. Bạn cần đưa ra một quyết định tỉnh táo để cho phép bản thân đôi lúc được vui vẻ sau khi làm tốt công việc. Khi bạn làm như vậy, chúng tôi đảm bảo bạn sẽ được học cách yêu thích thói quen này.

Bạn vẫn còn nghĩ thật khó khăn để học được thói quen phản hồi tích cực này? Vậy thì hãy bắt đầu bằng cách thực hiện điều đó cho người khác. Hãy cảm ơn một đồng nghiệp vì đã giúp đỡ bạn. Hãy đưa ra ý kiến để cho cấp trên biết được những điểm tốt của một đồng nghiệp của bạn. Truyền đạt một lời khuyên nhỏ hay thủ thuật bạn đã học được từ người khác - và hãy nói rõ ai đã chỉ dạy điều đó cho bạn.

Hãy lưu ý, những ví dụ trên đều có một yếu tố chung: Chúng đều tập trung sự chú ý trước tiên vào một hành động hay thành quả đạt được, tiếp đó hướng đến cá nhân hay nhóm các cá nhân tham gia vào hoạt động đó. Nói cách khác, bạn không tỏa sáng dựa trên ai đó. Đúng hơn, bạn đang ghi nhận những việc họ đã thực hiện và tại sao điều đó lại có ấn tượng sâu sắc đến vậy. Hãy bắt đầu làm điều tương tự cho bản thân bạn ngay bây giờ.

Năm cách để chúc mừng

Không thể đếm xuể có bao nhiêu cách để quan sát và hưởng thụ niềm vui với những thành công trong dịch vụ của bạn. Nhưng hãy nhận lấy một vài lời khuyên của ngài Rùa Yertle. Ông ta đã cố ăn mừng giá trị của bản thân bằng cách leo lên cao nhờ dẫm lên lưng các đồng loại rùa của mình. Điều đó tỏ ra thích hợp trong chốc lát, nhưng cuối cùng Yertle cũng gặp phải số phận của tất cả những kẻ tự nâng cao bản thân bằng cách hạ thấp những người khác: Ông ta kết thúc bằng việc vục mặt trong bùn lầy. Đứng hiên ngang trên những gì xứng đáng với thành công trong dịch vụ của chính bạn cũng có nghĩa bạn đang chúc mừng thắng lợi của cá nhân mình, nhưng nó cũng có nghĩa hãy tìm ra và chúc mừng thắng lợi của các đồng nghiệp nữa. Hãy thử áp dụng năm cách chúc mừng dưới đây:

1. *Tự cho bản thân bạn ra ngoài ăn trưa.* Hãy tự khao bản thân bạn một bữa trưa, một bữa tối, hay thậm chí là một bữa sáng đặc biệt. Hãy mời một (hoặc một vài) người bạn hay đồng nghiệp cùng đi và - đây mới là phần quan trọng - hãy chắc chắn rằng họ biết chính xác bạn đang ăn mừng vì việc gì và tại sao.

2. *Mời một đồng nghiệp ra ngoài ăn trưa.* Cách này cũng tương tự như cách trên, chỉ có điều lần này lý do ăn mừng là vì một sự thể hiện xuất sắc trong dịch vụ, điều đó đã trở thành nguồn cảm hứng cho bạn hay đem đến cho bạn sự thỏa mãn hoặc động lực cho công việc của mình. Hãy xem xét một số hỗ trợ tăng cường khác như sự chung sức và tinh thần đồng đội của cả nhóm, những thứ khiến cho tổ chức cung cấp dịch vụ tuyệt vời trở thành nơi đặc biệt khi bạn là một phần trong đó.

3. *Mua bóng bay hay hoa hoặc một thứ ngộ nghĩnh nào đó.* Một quả bóng bay hay một bông hoa còn tươi nguyên vết cắt nằm trên bàn có thể tượng trưng cho một thành tích mới đạt được trong dịch vụ của bạn. Nó cũng khiến cho không gian làm việc

của bạn trở nên tươi sáng hơn và cho những người khác biết được bạn đang cảm thấy vui vì điều gì đó. Khi họ hỏi bạn, bạn sẽ có cơ hội để giải thích, điều đó sẽ càng khiến bạn thấy vui hơn.

Vì tôi là một đại diện dịch vụ giỏi giang và vui nhộn...

Vì tôi là một đại diện dịch vụ giỏi giang và vui nhộn...

LỜI KHUYÊN: Hãy cân nhắc trao một phần thưởng ngẫu hứng mà bạn tự giới thiệu là món quà "có chân". Hãy tận hưởng phần thưởng đó trong một ngày, sau đó chuyển nó cho một đồng nghiệp, người vừa ứng phó với một khách hàng đến từ địa ngục một cách hết sức nhã nhặn và tự tin.

Chế ra một *"tờ giấy khoe khoang"*. Khi bạn bỏ ra rất nhiều thời gian để rèn luyện các kỹ năng bạn muốn nâng cao, *thật* dễ quên mất việc chúc mừng những điểm mạnh bạn đã có.

LỜI KHUYÊN: Khi bạn có một ngày tồi tệ không thể tránh khỏi và chìm vào nỗi buồn chán, hãy lôi “tờ giấy khoe khoang” của bạn ra. Nó sẽ giúp đặt mọi việc vào đúng vị trí của chúng.

5. *Hãy tự nhủ với bản thân "Bạn làm tốt lắm!"* Ý nghĩ tự trò chuyện với bản thân có vẻ hơi kỳ lạ? Không đâu. (Tuy nhiên, tự tranh cãi với bản thân thì cũng hơi đáng ngờ thật.) Tin tốt sẽ trở nên tốt hơn khi được kể lại. Nếu bạn chưa thật sự sẵn sàng để hét to điều đó từ nóc nhà, thì ít nhất cũng hãy nói với bản thân, bằng lời nói, cùng với sức mạnh và cảm xúc, bạn đã hoàn thành một công việc tốt đẹp.

LỜI KHUYÊN: Hãy đi vào chi tiết cụ thể. Hãy nói với bản thân bạn chính xác bạn đã làm tốt việc gì, tốt hơn so với những gì bạn đã làm trước đó. Sau đó, hãy kể lại cho một đồng nghiệp: "Cậu biết đấy, tôi vừa mới phải giải quyết một cuộc gọi thực sự khó khăn và khiến cho khách hàng cảm thấy thật tuyệt vời khi xong việc." Hoặc đưa tin khắp nơi: "Tôi đã thấy cậu và khách hàng đó. Bà ấy đã đặt ra một số câu hỏi khá hóc búa, những câu trả lời của cậu đã khiến cho bà ấy cảm thấy vui vẻ khi rời khỏi đây. Làm tốt lắm."

Cái gì được tưởng thưởng sẽ lặp lại.

—CHÂN LÝ VỀ SỰ KHÍCH LỆ VÀ CÔNG NHẬN.

Tài liệu tham khảo

1. *At American's Service* (Dịch vụ kiểu Mỹ), Karl Albrecht, Business One-Irwin, 1988.

2. *The Complete Guide to Customer Service* (Sổ tay Hướng dẫn hoàn thiện về Dịch vụ khách hàng), Linda Lash, John Wiley and Sons, 1989.

3. *Contact: The First Four Minutes* (Tiếp xúc: Bốn phút đầu tiên), Leonard Zunin, M. D., và Natalie Zunin, Ballantine Books, 1994.

4. *Great Customer Service on the Telephone* (Dịch vụ khách hàng tuyệt vời qua điện thoại), Kristin Anderson, AMACOM, 1992.

5. *Helping Customers Cope With Technophobia* (Giúp đỡ khách hàng đương đầu với chứng sợ hãi công nghệ), Michael Ramundo trong MSM, tháng Một, 1991.

6. *"I'm First": Your Customer's Message to You* (Tôi là trên hết: Thông điệp khách hàng gửi cho bạn), Linda Silverman Goldzimer, Rawson Associates, 1989.

7. *Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success (*Bên trong Vương quốc Ma thuật: Bảy chìa khóa dẫn đến thành công của Disney), Tom Connellan, Bard Press, 1997.

8. *Knock Your Socks Off Service Answers* (Các câu trả lời trong Dịch vụ khách hàng hoàn hảo), Kristin Anderson và Ron Zemke, AMACOM, 1994.

9. *Knock Your Socks Off Service Recovery* (Khôi phục Dịch vụ khách hàng hoàn hảo), Ron Zemke và Chip R. Bell, AMACOM, 2000.

10. *Moments of Truth* (Khoảnh khắc sự thật), Jan Carlzon, Ballinger Publishing Co., 1987.

11. *Netiquette (*Phép xã giao trên mạng), Virginia Shea, Albion Books, 1994.

12. *Quality Customer Service* (Dịch vụ khách hàng chất lượng) Tiến sĩ khoa học William B. Martin, Crisp Publications, 1989.

13. *Service America in New Economy* (Nước Mỹ dịch vụ trong nền kinh tế mới), Karl Albrecht và Ron Zemke, McGraw Hill, 2001.

14. *The Service Edge: 101 Companies That Profit From Customer Care* (Thế mạnh của dịch vụ: 101 công ty thu được lợi nhuận nhờ quan tâm đến khách hang), Ron Zemke và Dick Schaaf, NAL Books, 1989.

15. *Smart Questions: A New Strategy for Successful Managers (*Những câu hỏi thông minh: Chiến lược mới cho các nhà quản lý thành công), Dorothy Leeds, McGraw-Hill Book Company, 1987.

16. *Tales of Knock Your Socks Off Service* (Những huyền thoại về Dịch vụ khách hàng hoàn hảo), Kristin Anderson và Ron Zemke, AMACOM, 1997.

Các tài liệu tham khảo bổ sung

Các băng video *Socks Off Service* do Lily Tomlin thủ vai, loạt băng video gồm bốn phần, phát hành năm 1993, được sản xuất dựa trên cuốn sách *Delivering Knock Your Socks Off Service*. Đồng thời, còn có bộ video *On The Phone* do Kristin Anderson thể hiện, loạt video gồm sáu phần, phát hành năm 1996, dựa trên cuốn *Great Customer Service on the Telephone*. Các băng video được phân phối riêng lẻ hay theo bộ, thông qua Mentor Media, Inc., Pasadena, California CA.

Giới thiệu Hiệp hội Nghiên cứu Hiệu suất

Hiệp hội Nghiên cứu Hiệu suất (Performance Researche Associates - PRA), được thành lập năm 1972, thăm dò ý kiến của các tập đoàn lớn và vừa cũng như các tổ chức phi lợi nhuận về chất lượng dịch vụ, sự trung thành của khách hàng, và tạo ra văn hóa xoay quanh khách hàng. PRA tiến hành các nghiên cứu về tính hiệu quả của tổ chức và khả năng giữ được khách hàng cũng như tạo ra các chiến lược để giữ chân khách hàng cho các tổ chức và tập đoàn, bao gồm cả GlaxoSmithKline, First Union Corporation, American Express Financial Advisors, PriceWaterhouseCoopers, Hãng Bảo hiểm Prudential Insurance, Harley-Davison, Bennington Capital Management, Dun&Bradstreet, CUNA, Wachovia Bank&Trust, Roche Diagnostic Systems, Oppenheimer Funds, Microsoft, Broadbase Software, General Reinsurance, Motorola, Universal Studios Theme Parks, Deluxe Corporation và Turner Broadcasting System.

Hiện tại, hiệp hội có các văn phòng đặt tại Minneapolis, bang Minnesota; Dallas, Texas; Orlando, Florida; và Ann Arbor, Michigan. Ngoài công việc tư vấn cho các công ty, những người đứng đầu hiệp hội cũng liên quan chặt chẽ trong việc viết sách, xuất bản và tổ chức các hội nghị, chuyên đề, và diễn thuyết trước công chúng. Một số người trong các thành viên đứng đầu đã thực hiện trên 100 bài thuyết trình được trả công trong vòng một năm trước các nhóm kinh doanh trên toàn cầu.

Là một nhóm, đội PRA đã viết trên 50 cuốn sách chuyên về kinh doanh và vài nghìn bài báo. Chúng đã tạo ra hàng tá những thành công về mặt thương mại, những buổi hội thảo chuyên đề giá trị/ làm nên thương hiệu, 13 bộ phim đào tạo có bán trên thị trường, và một số dụng cụ hỗ trợ thuộc sở hữu của tổ chức. Công việc của các đối tác với PRA tiếp cận với hàng trăm nghìn người trong các tổ chức ở Mỹ và ngoài nước Mỹ mỗi năm. Để biết làm cách nào PRA có thể hỗ trợ cho tổ chức của bạn, hãy gọi đến số 800/359-2576800/359-2576 FREE hoặc gửi email cho chúng tôi theo địa chỉ PRA@socksoff.com.

Về các tác giả

Ron Zemke là một trong những người đứng đầu cuộc cách mạng về dịch vụ khách hàng tại Mỹ. Các bài viết và nghiên cứu của ông về tác động của tổ chức đối với dịch vụ khách hàng được xem như một bước ngoặt đánh dấu cuộc cách mạng. Ron là tác giả và đồng tác giả của 30 cuốn sách, bao gồm: *Service America in New Economy (*Nước Mỹ dịch vụ trong nền kinh tế mới), toàn bộ serie *Knock Your Socks Off Service* (Dịch vụ khách hàng hoàn hảo) và *Generations at Work* (Các thế hệ tại nơi làm việc). Ông cũng là một biên tập viên kỳ cựu của tạp chí *Training*, phụ trách một chuyên mục cho tờ *American City Business Journals*, và đóng vai trò người dẫn dắt trong năm cuốn phim về quy trình quản trị dịch vụ.

Tháng Hai năm 1994, Ron nhận được danh hiệu của Tổ chức Những người Kinh doanh Tiêu dùng (Society of Consumer Affairs Professionals), giải thưởng *Mobius* cho những cống hiến của ông trong nghề dịch vụ khách hàng. Tháng Ba năm 1995, ngài Zemke đã được tạp chí *Quality Digest* vinh danh là một trong những "Tôn sư mới về Chất lượng" của Mỹ. Năm 1999, Ron được Tổ chức Trình bày và Hướng dẫn (Society of Performance and Instruction) và Quốc tế trao tặng giải thưởng mang tên *Thomas F. Gilbert* về Thành tựu Nghề nghiệp Đặc sắc để ghi nhận những đóng góp đáng kể của ông trong lĩnh vực đào tạo và giảng dạy.

Ron được nhiều nơi theo đuổi và mời làm diễn giả chủ đạo, người chủ trì cuộc hội thảo và làm chuyên gia tư vấn ở khắp nơi trên thế giới để chia sẻ các ý tưởng và chiến lược xây dựng những quan hệ bền chặt với khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và với nhân viên. Liên hệ với Ron tại địa chỉ Performance Researche Associates, Inc., 821 Marquette Avenue South, Suite 1820, Minneapolis, Minnesota 55402; điện thoại: (800) 359-2756(800) 359-2756 FREE; email: PRA@socksoff.com.

Kristin Anderson, Chủ tịch Ban tư vấn (Say What?), là một chuyên gia được công nhận trên toàn thế giới về dịch vụ khách hàng và giao tiếp. Thông qua công việc tư vấn, đào tạo và là diễn giả chính, Kristin chắc chắn những điều nhân viên nói ra, thực hiện và quyết định trong khoảnh khắc sẽ hỗ trợ cho hoạt động dịch vụ. Kristin là đồng tác giả của bốn trong số bảy cuốn sách trong serie *Knock Your Socks Off Service* và là người dẫn dắt bộ chương trình đào tạo qua video gồm sáu phần mang tên *On The Phone... with Kristin Anderson*. Bà cũng là tác giả cuốn *Great Customer Service on the Telephone* (Dịch vụ khách hàng tuyệt vời qua điện thoại), AMACOM, và là đồng tác giả của cuốn *Customer Relationship Management* (Quản lý quan hệ với khách hàng). Liên hệ với Kristin tại Ban tư vấn, 2426 117th Street, Burnsville, Minnesota 55337; điện thoại: (952) 646-9283(952) 646-9283(952) 646-9283(952) 646-9283; email: Kristin@Krist

1. SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000điểm đủ điều kiện học tại Mỹ.
2. Milton Friedman: Chuyên gia nghiên cứu về kinh tế đã được trao giải Nobel Kinh tế vào năm 1976.
3. Hester Prynne: Nhân vật chính trong tác phẩm kinh điển Chữ A màu đỏ (The Scarlet letter) của văn học Mỹ.
4. Boston Tea Party: Vào năm 1773, dân thành phố Boston đã tập hợp tại một tiệm cà phê để thảo luận kế hoạch thành lập Boston Tea Party (Hộitrà Boston) dẫn đến Cách mạng Mỹ về sau.
5. Alimzhan Tokhtakhounov: Có hạng trong các vụ dàn xếp kết quả trongcác cuộc so tài thể thao và vận động hậu trường. Là thành viên của tổ chức tội phạm Nga có tên "Lữ đoàn mặt trời". Hắn bị nghi ngờ đã dính líu tới nhiều vụ áp phe và làm giàu bất chính từ buôn lậu vũ khí, ma túy và ô tô đánh cắp.
6. Mark Grace: Vận động viên bóng chày nổi tiếng mọi thời đại. Ông từng chơi cho đội Chicago Cubs and Diamondbacks.
7. Black Sox: Cách gọi châm chọc Chicago White Sox.
8. Enron: Thành lập từ năm 1985, Enron từng được coi là một công ty đaquốc gia hùng mạnh trong lĩnh vực năng lượng trong những năm đầu thếkỷ XXI. Công ty có hoạt động ở hơn 30 quốc gia trên thế giới, bao gồm cả Việt Nam. Khủng hoảng bắt đầu hiện ra từ cuối năm 2001. Tháng 12 năm đó, công ty tuyên bố phá sản làm hàng nghìn người bị mất việc làm và"xóa sổ" tài khoản hưu trí trị giá hàng tỷ đô la của các nhân viên.
9. Ngày Quốc khánh Mỹ: Ngày 4 tháng Bảy.
10. Ngày Comlumbus: Một ngày lễ được tổ chức ở nhiều quốc gia châu Mỹ để tưởng nhớ ngày Christoper Comlumbus đặt chân tới châu Mỹ vào ngày 12 tháng 10 năm 1492.
1. Ngày V J (Japan over Victory Day): Ngày Nhật Bản đầu hàng quân đồng minh và cũng là ngày kết thúc Chiến tranh thế giới thứ hai (ngày 15 tháng 8 năm 1945).
2. Robert E.Lee: Nhà lãnh tụ chính trị và tướng chỉ huy các quân lực miền nam Hoa Kỳ trong cuộc Nội chiến Hoa Kỳ.
3. Woody Guthrie: Nghệ sĩ tiên phong khai sáng cho trào lưu nhạc phản chiến một người dám đứng ra đại diện cho tầng lớp da đen bị chà đạp suốt những năm 1940.
4. Richard Wright: Nhà văn Mỹ người da đen. Đề tài về thân phận người da đen ở Mỹ là nỗi ám ảnh khôn nguôi đối với nhà văn và đã được thể hiện trong nhiều tác phẩm như Những đứa con của bác Tôm (1938), Đứa con của quê hương (1940) và Chú nhóc đen (1945).
5. Jean Paul Sartre (21/6/1905-15/4/1980): Triết gia người Pháp theo chủ nghĩa hiện sinh.
6. Lynsơ: Kiểu hành hình dã man thời Trung cổ thấm đẫm bạo lực với màn thiêu sống trước đám đông.
7. Học viện Tuskegee: Được thành lập để mở mang học vấn cho những người nô lệ được giải phóng, mở cửa tại Alabama vào ngày 4 tháng 7 năm 1881.
8. Chief Ass Tearer: Thủ lĩnh Đầu bò.
9. Hãng Merrill Lynch: Công ty tư vấn và quản lý tài chính hàng đầu thế giới tại Mỹ.
10. Hãng Salomon Smith Barney: Công ty tư vấn thuộc Tập đoàn Ngân hàng Citigroup.
11. Hãng Credit Suisse First Boston: Công ty tư vấn thương mại của Mỹ.
12. Hãng WorldCom và Global Crossing: Các hãng viễn thông lớn của Mỹ.
13. Corian: Một thương hiệu thiết bị gia dụng của hãng DuPont.
1. "Cớm": Tiếng lóng chỉ cảnh sát.
2. Oliver Wendell Holmell (1809 - 1894): Nhà văn ái quốc của Mỹ và là Giáosư y khoa Đại học Harvard.32 Richard Pryor: Cố nghệ sĩ hài kịch nổi tiếng của Mỹ.
3. Richard Pryor: Cố nghệ sĩ hài kịch nổi tiếng của Mỹ.
4. Jim Crow: Hệ thống luật pháp quy định về việc phân biệt chủng tộc,chống lại người Mỹ gốc Phi ở các tiểu bang miền Nam có hiệu lực vào những năm 1876 - 1965.
2\. Quỹ PTA (Parent Teacher Association Funding): Một loại quỹ do chamẹvà giáo viên học sinh lập nên dành cho việc phát triển nhà trường,dịch vụ y tế cho học sinh...
1\. Seinfeld: Một chương trình hài kịch của truyền hình Mỹ, khởi chiếu ởNew York từ năm 1989.
2\. Black Power: Hệ tư tưởng chống phân biệt chủng tộc, người da đenbình đẳng với các dân tộc khác.
3\. Black Panther Party: Một tổ chức bảo vệ quyền công dân ở Mỹ hoạtđộng vào những năm 1960.
1. Arnold Schwarzenegger: sinh ngày 30/7/1947, Thống đốc bangCalifornia từ 17/11/2003 cho đến nay.
2. Michael Bloomberg: sinh ngày 14/02/1942, hiện nay là Thị trưởng Thành phố New York.
3. Jon Corzine: sinh ngày 01/01/1947, hiện nay là Thống đốc bangNew Jersey.
4. Iowa và New Hampshire: Tên hai bang của Mỹ nơi Thượng nghị sĩ John Kery đã 'lội ngược dòng' đến hai lần, tiến hành cuộc hoán đổi ngôi vị đáng nể vượt qua cựu Thống đốc bang Vermont Howard Dean trong cuộc bầu cử sơ bộ.
5. James H. Dean: Chính trị gia người Mỹ.
6. Michael Huffington: Sinh ngày 03/9/1947 tại Dallas, Texas; là chính trị gia và nhà sản xuất phim người Mỹ, thành viên Quốc hội Mỹ (1993 - 1995)
(1) Celtic: chỉ người Scotland.
(1) 1 bảng Anh = 1,9 USD.
(1) Tương tự 'đầu óc bã đậu'.
(1) SWOT - viết tắt của từ Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats: bảng kế hoạch liệt kê điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa đối với một công ty hay tổ chức.
(1) Kỹ thuật chế bản điện tử: Desktop publishing (DTP) là kỹ thuật ứng dụng phầm mềm thiết kế dàn trang để tạo nên bản thảo hoàn chỉnh trên máy vi tính. Bản thảo gồm có text, hình ảnh, đồ họa... Các phần mềm thông dụng: QuarkXPress, Adobe InDesign, Microsoft Publisher,...
RACE stands for Research, Action, Communication and Evaluation
RACE stands for Research, Action, Communication and Evaluation
ROSIE stands for Research, Objectives, Strategies, Implementation and Evaluation
RPIE stands for Research, Planning, Implementation and Evaluation

(*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng cổ sinh, ...

(*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York.

(1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chắt lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR.

(2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe.

(3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm.

(4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York.

Edward de Bono: là một tiến sĩ y khoa, có nhiều tác phẩm, chuyên khảo về tư duy, đặc biệt là các phương pháp tư duy định hướng.

(1) Chữ NỢ trong tiếng Anh viết là Owe, trong đó chữ we có nghĩa là “chúng tôi”, “chúng ta”. (ND)

(2) Hình thức mua nhà ở châu Âu, nhiều người cùng là chủ sở hữu của một căn hộ nhưng thay phiên nhau sử dụng. bổ sung sự tiết lộ, sự cởi mở và chia sẻ những hạt giống của sự hợp tác và việc xây dựng niềm tin được nảy mầm thông qua việc sử dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn để mở đầu một cuộc thảo luận.

Table of Contents